

LARISSA MOTTIM GOMES

**CLIMA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS EM
UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração de Pessoas, do Curso de Administração de Pessoas da Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Profª Drª Mirian Palmeira

CURITIBA

2005

À Deus, pela divina inspiração.

*À Raul e Cleonice, queridos pais, pelo exemplo,
força e carinho em todos os momentos.*

AGRADECIMENTOS

A Deus que sempre esteve presente em minha vida, e é por ele e para ele que sempre rezo pedindo que me guie e encaminhe para o melhor lugar.

À Prof^a Dr^a Miriam Palmeira, minha orientadora, pelo incentivo e confiança contínuos e pela competência durante todo processo de construção desta pesquisa.

Aos meus pais, pela oportunidade de realizar um curso de pós-graduação, que com suas presenças alegres e dedicadas, incentivaram-me a crescer profissionalmente.

Aos professores e funcionários da Universidade Federal do Paraná, pelas contribuições diretas ou indiretas à realização deste trabalho.

Aos colaboradores da empresa, os quais com sua participação, colaboraram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O trabalho enfoca as possibilidades de construção da cultura organizacional no processo de gestão, e teve como espaço/sujeitos da investigação um grupo de colaboradores de uma pequena empresa familiar, localizada no município de Ponta Grossa – Paraná. Na análise dos dados, procurou-se verificar se a qualidade está presente no dia-a-dia do trabalho, bem como compreender as percepções das pessoas diretamente envolvidas no processo. A opção metodológica adotada foi a qualitativa, valendo-se, no entanto, do enfoque da síntese metodológica, entre pesquisa qualitativa e quantitativa, nas situações em que a organização e a análise dos dados assim o exigiram. O desenvolvimento do trabalho teve como eixo central de discussão a Administração de Recursos Humanos e a possibilidade de construção de uma cultura organizacional no processo de gestão, partindo-se do pressuposto de que ela é uma das variáveis explicativas da qualidade organizacional. Para melhor encaminhamento do problema definido, discutiu-se, inicialmente, como organizar a área de Recursos Humanos desde o recrutamento, a seleção, a avaliação de desempenho, o desenvolvimento das pessoas e o trabalho em equipe e o processo de comunicação; num segundo momento examinou-se a gestão do Clima Organizacional e suas dimensões, partindo-se da premissa que a gestão da empresa, numa perspectiva democrática, é o caminho para a transformação das práticas de gestão; num terceiro momento, procurou-se verificar as possibilidades de mudança de gestão, isto é, na forma como se pensa, se organiza, se vive no cotidiano da empresa. Finalmente, o trabalho embasou-se na análise dos dados e do referencial teórico adotado para apontar caminhos que viabilizem a construção de uma nova cultura no espaço organizacional.

***“O surgimento do novo não pode ser previsto,
senão não seria novo.
O surgimento de uma criação
Não pode ser conhecido por antecipação,
Senão não haveria criação”***

(Edgar Morin)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
CAPÍTULO I - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	16
1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	18
2. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	21
2.1 Gerenciamento de Pessoas.....	21
2.1.1 Captação e seleção de talentos e descrição de cargos	22
2.2 Aprendizagem e Cultura Organizacional.....	26
2.2.1 Orientação de pessoas.....	27
2.2.2 Avaliação de desempenho	28
2.2.3 Remuneração e recompensas.....	29
2.2.4 Benefícios e serviços	32
2.2.5 Participação nos resultados.....	33
3. DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DE PESSOAS	36
3.1 Trabalho em Equipe.....	38
3.1.1 Tipos de equipes	41
3.1.2 Formando equipes de alto desempenho.....	42
3.1.3 Como participar efetivamente de uma equipe	43
4. PROGRAMAS DE MUDANÇAS.....	44
4.1 Programas de Comunicação.....	45
4.1.1 Comunicação	48
4.1.2 Sistema de informações de recursos humanos	53
4.2 Relacionamentos Pessoais e Profissionais.....	54
4.2.1 Relação com os funcionários.....	54
4.2.2 Relacionamento interpessoal	54
4.2.3 Higiene, segurança e qualidade de vida.....	56
4.2.4 Saúde ocupacional	57
CAPÍTULO II - CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	58
1. CONCEPÇÃO DE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	59
2. DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL	60
3. GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	63
CAPÍTULO III - ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS.....	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS	88
A N E X O S	91
Anexo 1 - Questionário Para Identificar o Perfil do Funcionário	92
Anexo 2 - Questionário para Diagnosticar Relacionamento Interpessoal	95
Anexo 3 - Avaliação de Feedback.....	97
Anexo 5 - A História do Rato.....	100
Anexo 6 - Dinâmica do Origami	101

INTRODUÇÃO

*“No mundo da história, da cultura e da política,
constato não para me adaptar
mas para mudar...
Ninguém pode estar no mundo, com o mundo e
Com os outros de forma neutra.
Não posso estar no mundo de luvas nas mãos
Constatando apenas.
Acomodação em mim é apenas
Caminho para a inserção, que implica,
Decisão, escolha, intervenção na realidade.”*

(Paulo Freire)

Muitas mudanças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais ocorreram no mundo do trabalho, principalmente, no final do século XX, as quais contribuíram para alterar os modelos de gestão, ensejando novas formas de gerenciamento e de estruturação organizacional mais participativas, grupais e flexíveis.

A intensa ação da concorrência impôs um novo modelo de gestão do processo produtivo, orientado tanto por uma sistemática racionalização de custos quanto pela busca de maior produtividade. Esse modelo, na concepção de Machado (1994), “requer a aplicação de um profissional multiquificado, capaz de atuar cognitivamente, em contraste com o trabalhador fordista”.¹

De tal profissional, em contraste com o fordista que tinha como uma de suas características principais a especialização, espera-se uma formação que privilegie o raciocínio lógico e a abstração, o aprender a aprender, além do aprender a fazer. Como coloca Drucker (2002), hoje, o profissional precisa ser polivalente.

A demanda por profissionais polivalentes levou as organizações à adoção do modelo de equipes de trabalho, a fim de viabilizar a integração de profissionais de várias áreas, direcionando-os a objetivos organizacionais. A esse respeito, Carvalho destaca que

Essas equipes podem ser inter, multi ou transdisciplinares, dependendo de sua finalidade e, geralmente, têm como traço comum a temporalidade. Além do mais, tanto o conhecimento quanto a criatividade de um conjunto de profissionais responsáveis e criativos constituem uma contribuição bem vinda na busca da eficiência, da qualidade e da inovação.

Dessa forma, há que se concordar que o momento atual impõe uma revisão nos pressupostos da formação do indivíduo. Em tal processo incluem-se tanto as discussões a respeito da formação de competências necessárias às organizações, quanto a reflexão do papel do indivíduo em relação ao aprendizado e à capacidade de assumir responsabilidade pela própria existência na condição de ser humano e de cidadão.

¹ O Fordismo alinha-se à organização burocrática e também às organizações de trabalho autoritárias, nas quais um punhado de componentes da alta administração, planeja e decide o destino de muitos. Apesar de continuar a ser empregado, assim como o Taylorismo, as intensas mudanças verificadas no macroambiente organizacional e a necessidade crescente de maiores níveis de competitividade têm levado muitas empresas a rever o modelo autocrático e repensar seu gerenciamento de pessoas.

Diante desse quadro de mudança do contexto do trabalho, de carreiras, conforme edificado no século passado também se transformou, inegavelmente a área de Recursos Humanos - RH está diante de um enorme desafio. Esse desafio é uma decorrência da necessidade de incorporar, definitivamente, a dimensão estratégica à gestão de pessoas. Assim, em vez de se reduzir a um departamento ou área, a gestão de pessoas há de ser considerada uma prática que requer a atenção plena em todos os setores da organização.

Para Almeida (1993), a tarefa do RH é ajudar os funcionários a descobrir quais são seus interesses de realização, proporcionando, também, as condições necessárias para que o trabalho seja executado em consonância com esses interesses. O RH é responsável, nesse novo modelo, pela promoção do encontro dos interesses dos empregados, patrões e clientes.

Observa-se, então, uma necessidade de expansão do seu próprio conceito, levando-o além das atividades tradicionais de avaliação, recrutamento e seleção, contratação, manutenção e desligamento. Ulrich (1998) considera que desempenhar um papel totalmente novo, focando resultados que agreguem valor à empresa, a seus clientes, funcionários e investidores, é o que se espera do RH.

Nessa perspectiva, o RH poderá direcionar processos, programas e projetos para a implantação da gestão de competências, norteador a captação, seleção e manutenção de talentos e contribuindo, ainda, para revalorização da cultura, essencial para os processos de mudança organizacional. Para tanto, deve passar a ser um parceiro estratégico, um agente de mudanças, um especialista em administração, um defensor de funcionários. Como desempenhar esses quatro papéis? Como atuar estratégica e corporativamente a partir desse novo modelo? Quais as necessidades da implantação de um método de Recursos Humanos nas micro e pequenas empresas?

Dada a importância de Recursos Humanos nas empresas, sejam elas, grandes ou pequenas, buscar-se-á no presente trabalho alternativas de como implantar Recursos

Humanos numa pequena empresa, quais suas vantagens e melhorias, tanto para o empregado como também para o empregador. Justifica-se esse intento em função de que a empresa vem sofrendo conflitos no relacionamento interpessoal, tornando o clima da empresa desagradável e, como consequência, a percepção de uma grande desmotivação por parte dos funcionários.

Várias razões podem estar acarretando essa problemática: a falta de treinamento, uma boa comunicação e um trabalho organizado e em equipe. Observou-se que na Empresa “X” a grande falta de comunicação funcionário - funcionário, chefe - funcionário, tornando o clima da empresa “pesado”, o ambiente desorganizado, o trabalho sendo reconhecido individualmente, ocasionando concorrência entre os próprios funcionários e, como consequência, conflito entre os mesmos devido a falta do trabalho em equipe.

Evidenciado o problema da empresa, pode-se dizer que tanto o chefe como os funcionários encontravam-se em contínuos conflitos, prejudicando-se uns aos outros. O primeiro com a decadência da lucratividade na empresa, e os segundos com a falta de motivação que pode ser originar essa decadência.

Para um melhor entendimento da problemática é importante sumariar o objeto de estudo, qual seja, a Empresa onde desenvolveu-se o trabalho. A Empresa “X” foi fundada no ano de 1951. O ramo da Empresa é de gêneros alimentícios, com localização na cidade de Ponta Grossa, atendendo clientes de classe média.

É uma empresa familiar e, portanto, apresenta problemas típicos desse tipo de organização. Drucker (2002, p. 325), coloca que

É claro que não há nenhuma diferença entre empresas administradas por profissionais e empresas administradas por membros de uma família em relação ao trabalho funcional: a pesquisa, marketing ou contabilidade. Mas, no que diz respeito à *administração* a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes, as quais têm de ser estritamente observadas. Se não for assim, a empresa administrada por famílias não sobreviverá, e muito menos prosperará.

Para garantir a sobrevivência da empresa familiar, Drucker (2002, p. 325), estabelece quatro regras básicas. A primeira é que os membros da família não deverão trabalhar na firma a não ser que sejam, no mínimo, tão competentes quanto qualquer outro empregado que não seja da família e trabalhem, pelo menos, com o mesmo afinco². A esse respeito, ele descreve:

Quando se permite que membros medíocres da família, ou pior, preguiçosos, trabalhem na empresa familiar, seus companheiros de trabalho, que não sejam da família, ressentem-se disso, e com razão. Eles são uma afronta à sua auto-estima. Se trabalhadores medíocres ou preguiçosos forem mantidos na folha de pagamento, o respeito que toda a força de trabalho tem pela alta administração e pela empresa como um todo é corroído rapidamente. As pessoas competentes que não fazem parte da família não vão ficar. E os que ficam logo se transformam em cortejadores e bajuladores.

A segunda regra é também simples, na colocação do autor. Não importa quantos membros da família façam parte da administração da empresa nem seu grau de competência; um dos cargos mais altos será ocupado por alguém de fora, que não é membro da família. “Tipicamente, será o executivo de finanças ou o chefe da pesquisa – os dois cargos em que as qualificações técnicas são as mais importantes. Mas sei também de empresas familiares bem-sucedidas nas quais esse profissional de fora é o chefe de marketing ou do pessoal” (2002, p. 326).

A regra de número três é que a empresa familiar, exceto talvez as muito pequenas, precisa ocupar um número cada vez maior de cargos-chave com profissionais não parentes. Sobre essa regra, Drucker (p. 326) assevera

² Drucker (2002, p. 325), informa que a DuPont sobreviveu e prosperou como empresa familiar porque enfrentou o problema. Todos os homens da família DuPont tinham direito a um primeiro emprego na empresa. Cinco ou seis anos depois que um deles começasse a trabalhar, seu desempenho era cuidadosamente avaliado por quatro ou cinco membros mais velhos da família. E, se essa avaliação concluísse que o jovem parente não prometia atingir a condição da alta administração dez anos mais tarde, ele era mandado embora.

O conhecimento e a competência necessários, seja na área de produção, de marketing, financeira, de pesquisas, seja de administração de pessoal, tornaram-se muito vastos para que possam ser satisfeitos qualquer um dos mais competentes dos membros da família, independentemente de suas boas intenções. E esses profissionais de fora têm de ser tratados como iguais. Têm de ser “cidadãos plenos” na firma. Se não for assim, simplesmente não ficarão.

Uma última regra estabelecida pelo autor refere-se à sucessão na administração. “Mesmo as empresas familiares que observam fielmente as três regras anteriores, costumam encontrar dificuldades – e freqüentemente quebram – por causa da sucessão na administração” (Drucker, 2002, p. 327).

Para o autor só existe uma solução, qual seja, confiar a sucessão a um profissional de fora, que não faça parte da família nem da empresa. Mas, apesar disso, ele recomenda que até a segunda ou terceira gerações manter a empresa na família poderá ser o caminho mais vantajoso. E, às vezes, esse é o único caminho, pois a empresa não é grande o suficiente para ser vendida ou para abrir capital. Mas, segundo ele, até agora, empresas familiares que sobrevivem aos seus fundadores, são mais a exceção do que a regra. Pouquíssimas empresas familiares e seus donos aceitam as quatro regras da administração e o preceito básico que as fundamentam: “a família e também a empresa somente sobreviverão se a família servir à empresa. A palavra de peso na expressão “empresa familiar” não é “familiar. Tem que ser a palavra “empresa” (2002, p. 328).

Posto isso, no contexto estudado, a empresa familiar que deveria apresentar várias trocas de informações, intensa rede de comunicação, isso nem sempre concretiza-se de forma clara e objetiva, o que provoca conflitos no relacionamentos funcionários - chefe, chefe - chefe, funcionários - funcionários, contribuindo para que alguns setores passem a transmitir a idéia de autonomia.

O tempo dedicado à realização de atividades é insuficiente, devido à falta de amizade, decorrente da concorrência e individualidade de cada um. Essa concorrência chega a causar boatos, ocasionando distorções referentes a assuntos da empresa, causando conflitos, alguns até de difícil solução.

Considerando-se essa problemática, para a realização do trabalho foi estabelecido como objetivo geral: Transformar o paradigma de departamento pessoal em Recursos Humanos como forma de beneficiar a empresa e os seus colaboradores. Para a consecução desse objetivo principal foram estabelecidos como específicos:

- Identificar o clima organizacional da empresa supermercadista “X”, com vistas a criar ações de melhoria de administração de pessoas e benefícios para os colaboradores.
- Identificar o perfil dos colaboradores da empresa.
- Diagnosticar o relacionamento interpessoal dos colaboradores da empresa bem como as suas reações nas reuniões de trabalho.

O desenvolvimento do presente trabalho tem como eixo central de discussão a possibilidade de construção da qualidade no processo de gestão de pessoas, partindo-se do pressuposto de que ela é uma das variáveis explicativas da qualidade da administração. Para melhor encaminhamento do problema definido, primeiramente, discutiu-se os conceitos e relações entre gestão de pessoas e administração de RH; num segundo momento abordou-se alternativas para a melhoria da qualidade nos processos de gestão e, finalmente, as possibilidades de mudança nos processos de gestão organizacional, isto é, na forma como se pensa, se organiza e se vive no dia-a-dia da empresa e que, permita apontar caminhos para a construção de uma nova cultura no espaço da empresa estudada.

Caseiro (2000, p. 48), afirma que as pesquisas sobre o dia-a-dia da empresa podem ajudar a entender os processos de mudança, pois ao analisar o cotidiano pode-se optar por abordagens qualitativas e quantitativas, ou ainda, por meio de sínteses metodológicas. Assim,

para a realização do estudo a opção metodológica adotada é a qualitativa, valendo-se no entanto, do enfoque da síntese metodológica, entre pesquisa qualitativa e quantitativa, nas situações em que a organização e análise dos dados assim o exigem e, também, que objetiva-se saber a opinião dos funcionários em relação às variáveis mensuradas.

No desenvolvimento desta pesquisa, utilizou-se da análise documental e bibliográfica, a observação e a aplicação de questionários, sendo que os materiais de interesse para o estudo foram consultados nas dependências da empresa pelo pesquisador.

A coleta, organização e análise dos dados foi feita a partir da aplicação de questionários, que teve como população alvo os funcionários da empresa “X”, contando com a participação de 30 (trinta) funcionários, os quais foram distribuídos pela pesquisadora, sendo que o retorno destes ocorreu de maneira satisfatória, alcançando 100% das respostas. As questões propostas no questionário foram: Quais as necessidades da implantação de um método de recursos humanos nas micro e pequenas empresas? Qual o nível de satisfação dos funcionários em relação ao clima organizacional? Como melhorar o relacionamento interpessoal?

A tabulação foi elaborada conforme o recebimento dos questionários, visando obter o maior número de opiniões convergentes sobre as questões que foram abordadas. A análise dos dados procedeu através da utilização do Microsoft Excel, utilizando o cálculo das médias e porcentagens.

A efetivação da pesquisa na perspectiva de que a análise de um processo coletivo, como é a característica do objeto desta investigação, supõe a existência de uma organização do tempo e do espaço que favoreça os envolvidos e, também, por acreditar-se nas grandes possibilidades de contribuição que ela apresenta devido ao envolvimento ativo do pesquisador e à ação dos sujeitos pesquisados no processo. Ainda, privilegia as questões referentes de

como fazer as coisas, isto é, os aspectos práticos da ação coletiva, porém a mediação teórico-conceitual está sempre presente ao longo de todo o desenvolvimento do estudo.

Nesta concepção o trabalho está dividido em três partes. Na primeira faz-se um aprofundamento teórico da Administração de Recursos Humanos. Na segunda, discute-se sobre Clima e Cultura Organizacional. Na terceira, analisam-se os dados coletados ante o referencial teórico. E, por último, as Considerações Finais à guisa de conclusão.

CAPÍTULO I

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

*“Qualidade não pode ser
apenas problema teórico.
É sobretudo desafio prático.
Saber fazer e refazer qualidade
- eis a questão”.*

(Pedro Demo)

As transformações ocorridas na evolução do capitalismo provocaram grandes mudanças nas relações de trabalho que impulsionaram a criação, o desenvolvimento e a transformação de Recursos Humanos do “Departamento de Pessoal” à chamada “Gestão Estratégica de Pessoas” (BOOG et al., 2002).

Drucker (2002, p. 10), sintetiza de forma clara o cenário atual quando coloca que

Em todos os países desenvolvidos, o maior grupo na força de trabalho é constituído de trabalhadores do conhecimento, e não de trabalhadores braçais. No início do século XX, o número de trabalhadores de conhecimento em qualquer país, mesmo nos mais desenvolvidos, era muito pequeno. [...] Eles são algo nunca vistos antes. Esses trabalhadores de conhecimento têm seus próprios meios de produção e seu conhecimento. Eles o levam consigo; ele está em suas cabeças.

Essa mudança do conhecimento começou que começou a duzentos e cinquenta anos atrás transformou a sociedade e a economia. Vários autores, dentre eles (DRUCKER, 2002;

ULRICH, 1998; BOOG et al, 2002), dividiram essa evolução em três períodos: 1. de fins do século XIX à I Guerra Mundial, marcado pela intensificação dos processos industriais e os eventos entre as duas guerras mundiais; 2. abrange o período do pós- guerra aos anos 80; 3. a década de 90.

As três fases na mudança para o conhecimento denominadas a Revolução Industrial, a Revolução da Produtividade e a Revolução da Administração apresentam mudança fundamental no significado do conhecimento. Na Revolução Industrial, reuniram, codificaram e publicaram a *techne*, o mistério do ofício, da forma como foi desenvolvido durante milênios – a transformação pela tecnologia, da sociedade e da civilização como um todo. O ponto central foi que a produção, que era baseada no trabalho artesanal, passou a se basear na tecnologia, a qual exigia a concentração da produção, ou seja, a mudança para a fábrica.

Às tensões e aos conflitos sociais dessa nova ordem, a resposta foi a Revolução da Produtividade, quando o conhecimento começou a ser aplicado a ferramentas, a processos e a produtos, levando a um aumento explosivo da produtividade. Na última fase – a Revolução da Administração, passou-se do conhecimento no singular para conhecimentos no plural.³

Drucker (2002, p. 18)) explicita que

A última fase começou após a Segunda Guerra Mundial. Hoje o conhecimento está sendo aplicado ao conhecimento em si. É a Revolução da Administração. Agora o conhecimento está se tornando rapidamente o único fator de produção, deixando de lado tanto o capital quanto a mão-de-obra.

A rapidez com que a sociedade foi transformada gerou e tem gerado muitos conflitos sociais de nova ordem. Embora com a industrialização, os operários das fábricas (no início do século XIX) tenham passado por condições muito adversas, eles procuravam as fábricas

³ A esse respeito ver mais em Peter Drucker, O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

porque essas condições eram ainda melhores do que numa sociedade rural, estática e faminta. Assim, eles tinham uma 'qualidade de vida' bem melhor.

Com essa poderosa expansão da administração veio um entendimento crescente há uma mudança fundamental no significado do conhecimento, requer um alto grau de descentralização porque a organização deve ser estruturada de modo a agilizar decisões, capacidade de atrair pessoas com talentos e conhecimentos de que o desempenho depende. Portanto, uma organização está sempre em concorrência por seu recurso mais fundamental: pessoas qualificadas.

Nesse contexto, deixam claro que Recursos Humanos - RH não trazem a humanização do trabalho ou da gestão de pessoas e, sim, RH são um dos instrumentos da propagação do movimento de humanização que surge para apaziguar as relações de trabalho, as quais, na adolescência da industrialização, ameaçam a ordem organizacional estabelecida.

A área de Recursos Humanos nasce pequena e legalista, útil para o atendimento de demandas sindicais governamentais e das mudanças nas relações de trabalho. No Brasil a área de RH surgiu primeiramente como imposição para atender às exigências legais, de forma semelhante ao que ocorreu nos países mais desenvolvidos. Termina nas últimas décadas evoluindo para a "gestão estratégica de pessoas", como o que aconteceu pouco antes em outros países.

1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Pode-se conceituar Administração de Recursos Humanos como sendo "um ramo da ciência da administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento da produtividade" (GIL, 1994, p.13).

Por administração de Recursos Humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, sendo que sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Os autores complementam essa definição afirmando que os Recursos Humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa e as pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

Para Vieira (2002), a Administração de Recursos Humanos é uma área extremamente sensível à mentalidade que prevalece nas organizações. Coloca, também, que ela depende muito da cultura que predomina em cada organização e da estrutura organizacional adotada por cada empresa. Mais ainda, depende das características do ambiente, do negócio da organização, das políticas internas e externas adotadas pela organização, das suas funções e processos e de uma gama enorme de outras variáveis importantes, que possam afetar a estrutura organizacional de cada empresa.

Segundo Chiavenato (2003, p.),

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Como se pode perceber, a Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas, não só grandiosas que provocam euforia

e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejarem permanecer na organização.

Os profissionais da área devem mudar as concepções que têm sobre as pessoas, pois elas podem e devem dar resultado ao negócio, através de idéias criativas e inovadoras que somente o ser humano é capaz de ter. Idéias que possam contribuir, de forma eficaz, para a redução de custos, melhoria de processos, ambiente de trabalho, produtividade, qualidade, integração entre áreas, atendimento ao cliente no intuito de atingir, plenamente, os objetivos traçados pela empresa (ELY, 2001).

Esse autor coloca as pessoas como pontos fundamentais na execução correta do seu trabalho, na qualificação, na criatividade, inovação e parceria efetiva na perenidade do negócio. Não se pode esquecer de que as máquinas não dão idéias. As pessoas têm esse poder único e muitas empresas, não aproveitam e nem estimulam a participação das pessoas.

A Administração de Recursos Humanos está passando por grandes mudanças e por importantes inovações, onde as pessoas deixam de ser o problema das organizações e passam a ser a solução de seus problemas. As pessoas deixam de ser o desafio para se tornarem a vantagem, o diferencial para que as organizações possam ser realmente competitivas.

Caberá à Área de Recursos Humanos o importante papel de implementar, através de ações concretas, uma nova filosofia de trabalho, ou seja, o gerenciamento por resultado através das pessoas. Isto implica na mudança de cultura, de atitudes, na quebra de paradigmas das pessoas através de uma nova forma de realizar o trabalho e o relacionamento interno (ELY, 2001).

2. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Independentemente do objetivo e da estrutura organizacional, quando se cria uma empresa, necessita-se de um componente essencial: como já foi citado anteriormente, “as pessoas”. E, à medida que a organização vai crescendo e que as situações vão tornando-se mais complexas, começam a se abrir alguns novos espaços para outras iniciativas: melhorar o processo seletivo, ajustar salários, desenvolver trabalho em equipe, a motivação, entre outros.

Nesse contexto, Leite (2003) explica que a Área de Recursos Humanos passa a assumir uma dimensão mais técnica, subdividindo-se em especializações. Assim surgem a administração de cargos e salários, desenvolvimento e treinamento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, comunicação, motivação, relacionamento interpessoal, clima organizacional, trabalho em equipe, dentre outras. As pessoas, o motivo e a origem dessas empresas são administradas tecnicamente e gerenciadas por partes. É nesse estágio que se identifica o ponto crítico da gestão dos Recursos Humanos. É o que se pretende explicitar a seguir.

2.1 Gerenciamento de Pessoas

Os princípios antigos a respeito de gerenciamento de pessoas estão desaparecendo nas empresas modernas. Modelos flexíveis, voltados ao trabalho em grupo, envolvendo a noção de gestão flexibilizada de pessoas. Nesse sentido, o desafio passa a ser, então, a concepção de técnicas e instrumentos compatíveis com o modelo atual preconizado, sobre as políticas de gestão de pessoas, em especial as de captação e seleção de talentos.

Estas vêm sendo consideradas por alguns gestores como um conjunto de ações preventivas, uma vez que visa atrair e selecionar profissionais que já possuem algumas

competências organizacionais e técnicas necessárias para o sucesso organizacional, como se tratará a seguir.

2.1.1 Captação e seleção de talentos e descrição de cargos

Nos processos organizacionais, o recrutamento ou captação e seleção de talentos constitui um sistema de informação gerencial responsável pela forma mais direta de contato da organização com o mercado de trabalho. O Recrutamento é definido como um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos, potencialmente capazes de ocupar vagas dentro da organização.

Após verificação dentro da empresa de suas carências de Recursos Humanos a curto, médio e longo prazo, mediante informações resultantes de outros processos. No Planejamento de Recursos Humanos o recrutamento ocupa lugar de destaque, pois constitui a base para a manutenção da eficiência da organização. Segundo Rocha-Pinto (2002, p. 61), “essas atividades devem estar alinhadas às políticas e diretrizes emanadas do nível estratégico, as quais, por sua vez, estão subordinadas às “leis do mercado”, aos cenários projetados e à legislação trabalhista”.

Portanto, como assevera a mesma autora (2002, p. 61)

Observa-se que o processo de captação e seleção demanda uma análise minuciosa de passos a serem dados, desde o momento da atração de candidatos até a contratação dos selecionados. Qualquer mal-entendido pode repercutir negativamente na imagem da organização. Trata-se do início da cadeia operacional da gestão de pessoas, o ponto de partida para o sucesso empresarial.

Como se pode perceber, é uma missão muito importante identificar talentos que melhor se adaptarão à cultura organizacional dentre um grupo de profissionais, de acordo com

o desempenho esperado daquele profissional selecionado. É possível compreender a importância da realização sistemática do recrutamento/captação, no qual os responsáveis por este processo devem utilizar os recursos mais completos para executá-lo com êxito.

É importante ressaltar que não fórmulas mágicas para atrair e selecionar pessoas adequadas. Cada organização possui características, especificidades, estratégias competitivas e competências essenciais próprias que devem ser consideradas durante o planejamento e a execução desse processo.

O meio de contratação que mais vem crescendo nos últimos anos é o *e-recruiting*, ou recrutamento via internet. Ele pode ser feito através de *sites* dedicados exclusivamente a carreiras ou através dos *sites* das próprias empresas. O *e-recruiting* reduz o tempo de contratação em cerca de 60%, enquanto que o custo de contratação cai 90%. Além disso, o candidato pode manter seu currículo sempre atualizado, garantindo qualidade nos dados disponíveis no *site* (ponto importante tanto para a empresa quanto para o candidato).

No entanto, é fundamental que as empresas considerem na seleção de profissionais: possuam as competências adequadas ao cargo e à organização; gostem do que fazem (estabelecem vínculo afetivo positivo com as atividades que executam) e se identifiquem com seus companheiros de trabalho e com os valores da organização.

Como destaca Rocha-Pinto citando Senge (1990), a importância dessas considerações reside no favorecimento dos processos de inovação, quebra de modelos mentais, construção de objetivo comum e desenvolvimento de visão sistêmica. Dessa forma, o processo de captação e seleção, integrado às demais dimensões funcionais do gerenciamento de talentos, contribui para o sucesso empresarial.

Com a definição do modelo de captação/recrutamento e os meios utilizados para sua consecução, tem início a etapa seguinte do processo – a seleção de candidatos.

O processo de recrutamento já é um passo inicial para a seleção propriamente dita. Funciona como uma peneira. Suas atividades afetam a busca de candidatos e, conseqüentemente, a definição de quem irá ou não ocupar as posições oferecidas. Como coloca Chiavenato (1999), o processo de seleção busca, dentre vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficiência da organização.

A decisão da rigidez em relação ao processo de captação e seleção dependerá do equilíbrio entre os custos de uma procura mais detalhada e os benefícios da maior qualidade obtida. O prazo para o preenchimento de posições e os recursos materiais, tecnológicos e humanos disponíveis para o processo também devem ser considerados nessa decisão.

Pode-se citar como exemplo: se uma empresa possui uma verba disponível para a captação de candidatos e um prazo reduzido, ela pode optar por recrutar profissionais com alta qualificação, diminuindo, dessa forma, o número de candidatos que passarão para a etapa de seleção propriamente dita. O contrário também pode ocorrer, como salientam Milkovich e Boudreau (2000), p. 173

Uma organização pode tentar atrair a nata dos profissionais, fixando exigências muito rígidas e gastando bastante tempo e dinheiro ao procurar pelos melhores. Por outro lado, em função das condições de mercado ou da vontade de reduzir custos, a organização pode optar por candidatos de mais baixa qualificação, gerando assim um grupo maior de postulantes.

Nesse sentido, cabe o alerta que nem sempre o mais qualificado é necessariamente o mais adequado à posição. Alguém muito qualificado que percebe o seu trabalho como subemprego certamente será um profissional desmotivado, desinteressado e, como consequência, poderá produzir pouco, sentir-se infeliz e contagiar seus companheiros de trabalho.

O processo de seleção pode ser realizado interna ou externamente à organização. Quando a empresa faz a opção pela captação interna deve ter a certeza de que há candidatos com as competências exigidas para o cargo. Caso contrário, o fato de que ninguém preencheu a vaga pode ser avaliado como falta de oportunidade de crescimento pelos demais funcionários, descrença da organização em relação a seus potenciais. Quando ocorre o contrário, ou seja, a empresa seleciona candidatos que já são funcionários, o processo é percebido como um estímulo de crescimento profissional.

Já a opção pela captação externa é percebida, pela maioria das empresas, como uma estratégia de agregar valor à organização, uma vez que traz para o corpo funcional pessoas com idéias e competências novas. Em contrapartida, a exclusão dos funcionários do processo pode suscitar o sentimento de ser preterido, provocando insatisfação (ROCHA-PINTO, 2002).

Considerando-se que a seleção de Recursos Humanos possui a finalidade central de escolher entre os candidatos recrutados aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento, para a obtenção de um bom processo de seleção é necessário que haja uma adequada Análise e Descrição de Cargos, a qual é conseguida mediante a coleta de informações sobre o cargo.

A análise e descrição do cargo abrange a fixação de salário para a função; a política salarial da empresa; a determinação do perfil do ocupante; máquinas e recursos utilizados no trabalho; requisitos pessoais exigidos (personalidade, nível intelectual, conhecimentos, habilidades); responsabilidade. A estrutura de cargos, da mesma forma que a estrutura organizacional, deve ser orientado pelos objetivos e estratégias da empresa; pois os cargos, da mesma maneira que os departamentos, constituem os meios pelos quais a empresa utiliza seus recursos para alcançar seus objetivos – por meio de determinadas estratégias.

Em um mercado de trabalho ideal, o objetivo da seleção de Recursos Humanos seria colocar todos os candidatos em empregos perfeitamente adequados ao seu tipo. Contudo, de

um lado, tem-se a análise do cargo a ser preenchido e, de outro, inúmeros candidatos extremamente diferenciados entre si concorrendo às vagas oferecidas pela empresa. Nesse contexto, a seleção tem contribuído bastante como processo de comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos recrutados.

Milkovich e Boudreau (2000) indicam que o planejamento de uma estratégia de seleção envolve as seguintes decisões: Que critérios e evidências serão usados no julgamento das informações sobre os candidatos? Que técnicas específicas de coleta de informação serão utilizadas? Como a informação será usada dentro do processo seletivo? Como medir os resultados da seleção?

Assim, o planejamento de uma estratégia de seleção tem como primeiro passo o diagnóstico de todo o ambiente de trabalho, abrangendo a análise de funções, das estratégias organizacionais e do momento de vida da organização. O segundo passo consiste na identificação das competências organizacionais e funcionais, assim como dos valores, crenças, motivações e, conseqüentemente, do perfil dos novos funcionários. O passo seguinte é a estruturação dos ritos de passagem, ou seja, dos instrumentos de seleção, de modo que tanto a empresa quanto os candidatos possam testar seu ajustamento. O último consiste em reforçar a integração indivíduo-organização no trabalho.

2.2 Aprendizagem e Cultura Organizacional

Após a captação/recrutamento, seleção de talentos e análise de cargos, resta à organização elaborar programas e projetos que mantenham esses novos profissionais satisfeitos e motivados, estabelecendo relações amistosas e compartilhando visões e valores em todos os níveis organizacionais. Esses são, sem dúvida, grandes desafios para a gestão de pessoas.

2.2.1 Orientação de pessoas

A orientação das pessoas consiste em posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer o seu papel e objetivos. Contudo, possuir recursos é necessário, mas não suficiente. O que traz competitividade para uma organização é saber usá-los adequada e produtivamente.

O novo paradigma dos mercados globais requer habilidade para mudar e inovar rapidamente para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. Isto implica a necessidade de aumentar continuamente a produtividade através da melhoria da qualidade do trabalho das pessoas. O que demanda que elas sejam bem orientadas para que isso possa acontecer.

Todavia, de nada vale tentar orientar as pessoas dentro da organização se a própria empresa não sabe para onde pretende ir. O importante é saber para onde a organização está indo para tentar fazer com que as pessoas a ajudem em sua trajetória. A partir disso, conhecer a missão e a visão da organização é fundamental.

Chiavenato (2002) escreve sobre a importância da realização de programas de orientação às pessoas dentro das organizações, ressaltando que esta atividade pode ser planejada e executada de forma estratégica pelo órgão de Recursos Humanos. De acordo com o autor, o processo de orientação deve procurar enviar mensagens claras e proporcionar informação a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas em relação ao trabalho.

Um programa de orientação bem elaborado e executado de forma correta pode chegar a alcançar os seguintes objetivos: reduzir a ansiedade das pessoas (tanto de antigos como de novos funcionários), diminuir a rotatividade da empresa, economizar tempo e desenvolver expectativas realísticas nos funcionários que estão ingressando.

É importante destacar que o gerenciamento de talentos demanda a integração dos processos de captação e seleção, orientação, reconhecimento, remuneração e avaliação de desempenho.

2.2.2 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um processo que permite o acompanhamento sistemático da atuação dos profissionais dentro das organizações, focando-se na apreciação de resultados, na definição de objetivos e de metas, e na qualidade do trabalho. Está voltada para o desenvolvimento pessoal e profissional através do exercício do “feedback” sistemático e das múltiplas percepções dos integrantes das equipes de trabalho..

Chiavenato (2002, p.) coloca que a “Avaliação do desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos dos sistemas administrativos”.

Pode-se dizer que a avaliação de desempenho é um excelente meio através do qual é possível identificar problemas de supervisão e gerência, de integração de pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de carência de treinamento e reciclagem e, conseqüentemente, pode contribuir para o estabelecimento dos meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas.

Desta forma, a avaliação de desempenho só tem a contribuir com a organização, pois oferecendo informações sobre o desempenho humano contribui para o desempenho empresarial como um todo e para o alcance dos objetivos organizacionais. Além de dinamizar as políticas de Recursos Humanos, oferecendo oportunidades de crescimento profissional, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento interpessoal. Nesse sentido, é importante ressaltar que a avaliação de desempenho pode maximizar as relações interpessoais

dentro da organização e facilitar a comunicação não somente entre gestor e equipe, como também entre todos os membros.

A avaliação de desempenho, portanto, é um componente muito importante no processo de gestão do desempenho empresarial. A gestão de desempenho humano consiste numa atividade contínua de avaliação e de aconselhamento, caracterizada pela interação entre gestor e colaborador, que visa direcionar o desempenho de ambos, a fim de alavancar resultados de desempenho de todos e, conseqüentemente, o sucesso interno e externo da organização.

As limitações dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho têm levado as organizações à busca de soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação que se caracterizam por uma colocação totalmente nova: auto-avaliação e auto-direção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

2.2.3 Remuneração e recompensas

A retenção de um funcionário exige reflexões na forma de se fazer a gestão de pessoas nas empresas. Mendonça (2002) destaca a importância da aprovação dos superiores e pares para despertar nos talentos a percepção de que suas contribuições estão compatíveis com os desejos e objetivos dos dirigentes.

Segundo Chiavenato (2002), Remuneração é a quantia recebida pelos funcionários composta do salário fixo, dos benefícios e das parcelas variáveis de comissões, gratificações e participação em resultados. É o total fixo recebido pelo empregado em dinheiro e em vantagens.

Os sistemas de remuneração e recompensas, atualmente em revisão, foram criados, segundo Rocha-Pinto (2002), para um modelo de empresa que está em extinção: o modelo burocrático. Assim, hoje, as empresas enfrentam o desafio de transformar a visão de remuneração como fator de custo para remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, ou seja, impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.

Dessa forma, como destaca Mendonça (2002, p. 169), “embora toda recompensa embute uma forma de reconhecimento é preciso que o talento o perceba, para que surjam os efeitos desejados”. Logo o valor de um reconhecimento se encontra na mensagem, não no valor da recompensa, ou seja, a sua eficácia se concretiza quando os talentos percebem a correlação de seus esforços com os benefícios que recebem.

Esses mecanismos podem vir a ser estruturados na forma de remuneração estratégica que, embora esteja ligada a um universo empresarial restrito, já se observa um crescimento na sua adoção. De acordo com Coopers e Lybrand citados por Rocha-Pinto (2002), o sistema de remuneração estratégica encerra uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração:

- remuneração funcional – determinada pela função e ajustada ao mercado;
- salário indireto – compreendendo benefícios e outras vantagens;
- remuneração por habilidades ou por competências – determinada pela formação e capacitação dos funcionários;
- remuneração variável – vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização;
- participação acionária – vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários;
- alternativas criativas – incluindo prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

A chamada remuneração variável é uma forma de vincular a recompensa ao resultado efetivamente obtido pela empresa, isto é, a remuneração varia conforme a produtividade ou os resultados de uma pessoa, de uma equipe ou da empresa no geral. A remuneração variável pode chegar a incentivar as práticas criativas e inovadoras, bem como o espírito de iniciativa.

O salário fixo deveria ser apenas uma parcela do montante que os funcionários recebem da empresa, a outra parte que não poderia faltar são os benefícios, os quais proporcionam aos funcionários maior satisfação, dedicação e produtividade. Pode-se dizer que as recompensas que atingem melhores resultados, estimulando e motivando os funcionários são aquelas de ordem não-financeira, como as oportunidades de desenvolvimento, o reconhecimento, a segurança no trabalho, a qualidade de vida no trabalho, as promoções, o orgulho da empresa e do trabalho, a liberdade e autonomia no trabalho.

Não basta apenas remunerar as pessoas pelo seu trabalho realizado, é fundamental incentivá-las para que continuem a desempenhar suas funções da melhor maneira possível. Assim, mais do que nunca os Recursos Humanos devem priorizar, talvez inserindo no planejamento estratégico, uma remuneração voltada à satisfação do funcionário, que supra tanto a sua parte financeira como seu lado psicológico. (CHIAVENATO, 2002).

Percebe-se pelo exposto que a vantagem do sistema pela aquisição de novas competências e habilidades está em transformar a administração de RH em gestão estratégica de pessoas. Busca-se desenvolver o indivíduo e a organização, características do conceito de gestão por competências. Assim, os elementos centrais são as recompensas fundadas nas competências individuais mensuradas por meio de sistemas de avaliação que permitam diferenciar os indivíduos com baixo e alto desempenho.

2.2.4 Benefícios e serviços

A eficácia de um sistema de reconhecimento se confirma quando os funcionários percebem a correlação de seus esforços com os benefícios que recebem. Algumas empresas que adotam novas formas de reconhecimento vêm elaborando um conjunto de mecanismos tais como: prêmios em viagem, participação em comissões técnicas representando a gerência ou a empresa, elogios por escrito, recompensas financeiras, programa de autopromoção salarial, bolsas de estudo, participação em congressos, dentre outros.

Em consonância com os autores já mencionados neste trabalho, os benefícios podem ser classificados em dois grupos: benefícios legais e benefícios espontâneos ou serviços.

Benefícios legais são os exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, pela Constituição Brasileira ou ainda por Convenção Coletiva de Trabalho (acordo formal entre os sindicatos patronais e dos empregados). Os principais são: aposentadoria; auxílio-doença; salário-família; salário-maternidade; seguro de acidentes de trabalho e vale-transporte.

Benefícios e serviços espontâneos são os concedidos por liberalidade pelas empresas aos seus funcionários. Os principais são: planos de empréstimos com juros subsidiados; serviço social; refeitório ou auxílio refeição com uma parte subsidiada pela empresa; planos de assistência médica ou odontológica; auxílio-creche (para mães com filhos até 83 meses); previdência privada ou plano de complementação de aposentadoria; plano de seguro de vida em grupo; planos recreativos, como grêmios clubes, programas de atividades esportivas ou turísticas; reembolso de medicamentos – auxílio farmácia; ajuda ou subsídios para educação – ensino médio, faculdades, pós-graduação ou idiomas.

Os benefícios e serviços espontâneos são pagos pela empresa, por vezes, com alguma participação dos empregados. Os subsídios variam muito no mercado. Algumas empresas chegam a pagar a quase totalidade de alguns dos benefícios oferecidos, deixando aos

empregados uma parcela simbólica do seu custo. Outras empresas rateiam proporcionalmente os custos dos benefícios sociais para não torná-los totalmente gratuitos evitando, assim, qualquer conotação paternalista e até mesmo os riscos trabalhistas envolvidos.

2.2.5 Participação nos resultados

A participação nos resultados é uma ferramenta de gestão de pessoal que vem sendo utilizada pelas organizações na busca de uma maior parceria entre o capital e o trabalho. Por esse motivo, a inclusão dos trabalhadores na divisão dos resultados, oriundos do esforço coletivo, em um determinado período, pode ser um passo importante para a administração participativa.

Para Costa (1987), a participação nos resultados “é um método de remuneração complementar do empregado, com a qual lhe é garantida uma parcela do lucro ou resultado auferido pela empresa em que trabalha”. Chiavenato (1992) compreende a participação nos resultados como uma participação pré-definida, em uma parcela dos resultados alcançados pela empresa, ao final de um período determinado, onde os resultados contábeis e financeiros estejam completos e disponíveis. Segundo Xavier et al. (1999), a participação nos resultados é, portanto, um tipo de remuneração variável vinculada ao desempenho pessoal ou grupal no alcance das metas e resultados acordados entre empregado e empregador, num determinado período de tempo.

Esses autores consideram que, na prática, as maiores dificuldades da implementação dos programas de participação nos resultados estão na pouca transparência das organizações brasileiras, na não-obrigatoriedade de divulgação pública dos balanços patrimoniais das organizações que não são S/A, na falta de familiaridade do trabalhador sobre as informações contábeis e nas possibilidades de manipulação dos valores contábeis.

Contudo, para Garrido (1999), tais programas vêm influenciando, positivamente, as formas de remuneração das organizações. As alterações nos acordos sindicais (data-base), talvez sejam as mais fortes dessas influências. A troca total ou parcial de benefícios por incrementos nos valores distribuídos na participação nos resultados foi fator determinante para a mudança de postura dos sindicatos e os trabalhadores. Essas alterações ocorreram, possivelmente, porque ambos, sindicatos e trabalhadores, começaram a compreender que aumentos reais não condizem mais com a realidade econômica e financeira das organizações do País e passaram a perceber que a participação nos resultados poderia ser uma alternativa de manter o poder aquisitivo.

Por outro lado, provavelmente, a principal influência para as organizações dos programas de participação nos resultados foi à redução no valor da folha de pagamento obtida com a maior flexibilidade da massa salarial, através do pagamento semestral desse benefício, em troca dos aumentos por mérito total ou parcial. Conseqüentemente, esta redução do valor da folha de pagamento também, diminuiu o risco de demissões, principalmente, daquelas demissões para substituição dos trabalhadores com salário muito altos.

No entanto, ressalta-se que, o sucesso da implementação de um programa de participação nos resultados está intimamente ligado à vontade dos executivos da organização. A direção da organização precisa estar certa e convicta de que este programa poderá atender às suas necessidades, caso contrário, não se recomenda à sua implementação. Por outro lado, essa decisão é bastante conflituosa porque a maioria dos executivos, ao mesmo tempo em que vislumbra o programa como uma oportunidade estratégica de reconhecimento do seu trabalho, também fica temerosa caso os resultados não ocorram como o planejado, podendo ter seu trabalho desprestigiado. Corrêa (1999), corrobora essa situação quando aborda que a maioria dos empresários não entendeu ou não quer entender os objetivos da medida provisória, alegando que possuem poucas informações a respeito do programa.

Xavier et al. (1999) ainda destaca que além dos temores dos executivos, existem os custos que são inerentes à implementação de um programa de participação nos resultados os quais, muitas vezes, influenciam a adoção ou não do programa. O autor destaca como principais custos: diagnóstico da empresa, estudo do programa, preparação, implementação e administração do plano, comunicação e divulgação interna, treinamento e desenvolvimento das pessoas e, por último, um custo psicológico, oriundo do stress provocado pela mudança.

Outro aspecto relevante a ser destacado é o fato de que o programa é sempre realizado em equipe, nunca de forma individual ou unilateral, existindo indicadores da equipe e da empresa para evitar a formação de feudos. Um programa como este parece propiciar e fomentar o trabalho em equipe e aumentar a conscientização quanto à necessidade de uma manutenção coletiva.

Para Pontes (1995), os principais indicadores dos programas de participação nos resultados estipulados referem-se à produtividade, qualidade e lucro. No entanto, precisam ser de fácil compreensão a todos, garantindo a transparência e a confiabilidade do programa. O autor ressalta que, algumas organizações encontram dificuldades na hora de definir tais indicadores, mas sem eles não é possível conhecer as perdas e ganhos, nem incentivar a busca de melhorias, muito menos identificar o real desempenho individual ou em equipe.

A decisão de desenvolvimento de um programa próprio ou de buscar ajuda externa, em empresas de consultoria especializadas no assunto, também é um fator importante a ser levado em consideração pela organização. Novamente, cabe à Direção essa decisão. Todavia, em qualquer situação, a efetivação do programa está a cargo da organização, através dos responsáveis pela sua execução.

Corrêa (1999) enfatiza a necessidade de dispensar um esforço intenso de marketing e comunicação interna para que o programa de participação nos resultados seja aceito, compreendido e assimilado por todos. Os trabalhadores precisam ser convencidos de que o

programa poderá aumentar a remuneração mas, também, trará junto o aumento de suas responsabilidades, exigindo por parte de cada um mais empenho e comprometimento com a organização.

O autor salienta que os problemas ocorrem quando a participação não é autêntica, ou seja, nem a organização e nem os empregados conseguiram internalizar os preceitos básicos do programa de participação nos resultados e mantêm uma visão imediatista e utilitarista, prejudicando o alcance dos resultados acordados e, por consequência, os valores a serem distribuídos. Para evitar esses problemas, Corrêa (1999) sugere que o processo de implementação seja transparente, com informações claras e precisas sobre o programa. Dessa forma, a organização conseguirá que os empregados sintam-se motivados e comprometidos com o programa de participação nos resultados.

3. DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DE PESSOAS

Aprimorar competências sempre foi importante para a evolução das organizações, mas hoje o treinamento está muito mais atrelado aos resultados almejados pelas empresas. Inicialmente, o treinamento possuía caráter técnico, depois passou a ter um caráter mais gerencial, posteriormente fase a qualidade, e atualmente, a grande questão é como o conhecimento vai ajudar na performance da organização.

Qualquer que seja o objetivo do treinamento – entrada em novo mercado, melhoria de vendas, aumento da satisfação do cliente – ele é direcionado pelo negócio. A questão de todos os treinamentos, conforme Jebaili e Carvalho (2002) esclarecem, é como essa competência vai se traduzir em resultados. A questão de treinamento e desenvolvimento fica ainda mais sensível com as mudanças ocorridas nas organizações, devido a questões ligadas à globalização, competição, abertura de mercado, etc.

Em uma teleconferência realizada com executivos brasileiros, no início de 2002, Jack Welch, ex-CEO (Chief Executive Office) da General Eletric, disse: “Se estivesse no comando de uma empresa em crise, a última opção para cortar custos seria um treinamento”. Essa afirmação pode ser explicada pelo simples fato de que sem treinamento não há competitividade. (JEBAILI; CARVALHO, 2002).

Muitas empresas vêm utilizando treinamentos não convencionais, ou seja, não são aplicados por um instrutor dentro de uma sala de aula. São os chamados treinamentos vivenciais, que utilizam ferramentas variadas: botes infláveis, orquestras, grupos teatrais, simulação de combates, entre inúmeros outros. Este método é aplicável a treinamentos comportamentais. A intenção é fazer uma analogia entre a situação que está sendo vivida fora do cotidiano do trabalho com a que nos deparamos todos os dias.

No entanto, para trazer benefícios para as empresas, esse *outdoor training* deve ter seu escopo muito bem trabalhado e estar de acordo com o perfil dos participantes, além de ter um facilitador com muito conhecimento para ser capaz de fazer analogias, inclusive em momentos inesperados.

Outra forma de treinamento é o chamado de *e-learning* – um tipo de aprendizado no qual o aluno interage com o computador, e pode fazer um curso moldado de acordo com suas necessidades e possibilidades. Há pontos positivos e negativos no *e-learning*. Começando pelos positivos: em um treinamento convencional, o espaço físico é limitado, depende de tempo e locação, ao contrário do *e-learning*, no qual pessoas em qualquer lugar do mundo podem se conectar a qualquer momento e participar do treinamento.

O fator mais interessante é a possibilidade que o usuário possui de determinar o ritmo do curso, além do caminho a ser seguido. E mesmo sem ter um instrutor presente, há um controle on-line do andamento do processo, bem como do resultado atingido, que é disponibilizado para o controle da gerência. Os aspectos negativos do *e-learning*, resumem-se

à ausência do professor – aquele pessoa que percebe suas expressões e está pronta para resolver suas dúvidas – e a falta de comunicação com outros participantes, fatores importantíssimos para a riqueza de um treinamento.

3.1 Trabalho em Equipe

Um dos pontos altos na vida das organizações é a existência de equipes de trabalho. A esse respeito, Milkovich e Boudreau (2000), enfatizam que o trabalho em equipe é fundamental nas organizações, pois ele tem o potencial de aumentar a comunicação e a autonomia e liberar a criatividade dos empregados. Entretanto, “a transformação de grupos em equipes é um processo que depende da comunhão de objetivos e da influência da cultura organizacional” (Macedo, 2003, p. 123).

Participar de equipes é um desafio, acrescenta Robbins (2001), principalmente para pessoas que cresceram em culturas que incentivam a realização individual. Normalmente, acham difícil pensar como um membro da equipe e sublimar suas ambições pessoais para o bem da equipe.

Considerando que as equipes são grupos que evoluíram, é importante destacarmos o processo de formação de um grupo, ou seja, em que circunstâncias ele se constituiu, de que maneira atua e quais as características de seus integrantes. Conforme Macedo (2003, p. 123), um grupo é:

Uma reunião de pessoas com um ou mais objetivos comuns e que se percebem como seus integrantes. A partir de sua constituição e ao longo de toda a sua existência, o grupo sofre a influência de três fatores: o ambiente, o próprio grupo e o indivíduo – e isso explica por que alguns grupos chegam a transformar-se em equipes e outros não.

Essas três influências – ambiente, grupo e indivíduo – se combinam para dar ao grupo um padrão de comportamento orientado para dois objetivos: a execução da tarefa e a sua continuidade como tal. Quando ambos estão bem equilibrados, o grupo começa a mostrar-se capaz de trabalhar em equipe, daí, segundo o mesmo autor (2003, p. 125), “resultando um padrão elevado de desempenho na execução da tarefa e um alto grau de satisfação psicológica de seus componentes”.

Assim, segundo Moscovici (1994, p. 5),

Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e resolver os problemas que afetam o seu funcionamento. Um grupo que se desenvolve como equipe necessariamente incorpora à sua dinâmica as habilidades de diagnose e de resolução de problemas.

Nessa direção, entende-se por equipe “um conjunto de pessoas com habilidades complementares, atuando juntas numa mesma atividade, com propósitos e objetivos comuns, comprometidas umas com as outras e com a qualidade dos relacionamentos e dos resultados” (Macedo, 2003, p. 127).

Complementando, o mesmo autor (2003), destaca que o trabalho em equipe é um permanente processo de experimentação, troca e aprendizagem. Para tanto, sugere como requisitos básicos para o bom funcionamento de uma equipe: consciência dos objetivos, conhecimento das condições, comunicação aberta, aceitação das diferenças individuais, capacidade de negociar e fazer concessões, propensão para aprender e compartilhar, entusiasmo, comportamento ético e flexibilidade.

Fiorelli (1998), apresenta o trabalho em equipe como a melhor maneira de desenvolver melhorias para solução de problemas. O autor cita o que é importante numa equipe para que ela seja eficiente e eficaz e traga resultados satisfatórios para a empresa:

- Em primeiro lugar, a constituição de uma equipe deve iniciar em uma boa seleção, onde, tanto o coordenador de um trabalho em equipe, como os participantes, devem ser pessoas com boa capacidade de ouvir, dispostas a cooperar e voltadas para as necessidades de seus colegas e dos clientes do trabalho.

- Na equipe, todos devem ter trabalhos específicos e individuais. Cada um deve fazer uma parte, correspondente à sua especialidade.

- A equipe deve ter pessoas com disponibilidade de tempo, pois se alguém não tem tempo de se reunir com os colegas para discutir a melhor forma de realizar uma tarefa, então ela não pode se comprometer com o trabalho em equipe.

- As tarefas devem ser bem distribuídas, pois quanto menos pessoas para cada tarefa, melhor.

- Cada pessoa deve conhecer a relação do que faz e o que se espera da equipe, isto é, a relação entre o resultado do seu trabalho e o resultado do trabalho em equipe.

- A equipe existe para solucionar problemas, logo, o primeiro passo do trabalho é entendê-lo bem.

- Vestir a camisa da equipe. Trata-se de requisito para garantir eficiência e eficácia. Se o participante fica com o pensamento ligado nos seus problemas particulares, nos objetivos do próprio setor de trabalho, ele não consegue se concentrar nas prioridades da empresa. Vestindo a camisa da equipe e da empresa, o participante auxiliará a criar um bom clima de trabalho, a apoiar a coordenação quando necessário e trabalhará de forma ativa e cooperativa com os colegas.

- Deve-se lembrar que quem não participa de reuniões deve ser substituído na equipe, mesmo que isso represente um prejuízo imediato para os trabalhos.

- Toda reunião deve ter um objetivo a ser atingido.

- Deve ser feito um planejamento para o funcionamento das reuniões, assim elas melhoram seus resultados;

Vale notar que não há um momento preciso em que se possa considerar a equipe pronta, já que as pessoas, quando atuam em conjunto, geram sinergia e aprendizado continuamente. Ou seja, quanto mais evolui o processo e elas contribuem com novos conhecimentos, valores e idéias, maior se torna a competência coletiva. Problemas só serão bem resolvidos com a ajuda de pessoas e, para isso, deve-se haver o trabalho em equipe, identificando o problema, dividindo-o em partes menores para dar maior eficiência às soluções.

3.1.1 Tipos de equipes

Uma equipe é um grupo de duas ou mais pessoas que interagem de forma independente e adaptativa para atingir objetivos importantes, específicos e compartilhados (Milkovich e Boudreau, 2000). Para eles, a equipe é o elemento fundamental na construção da organização.

Robbins (2001) cita três tipos de equipes: equipes de solução de problemas; equipes de trabalho autogeridas e equipes interfuncionais.

Para o autor, as equipes de solução de problemas eram aquelas constituídas de 5 a 12 funcionários pertencentes ao mesmo departamento, e que se reuniam durante algumas horas da semana para discutir modos de melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho.

Já as equipes de trabalho auto-geridas eram aquelas constituídas de 10 a 15 pessoas, as quais seriam responsáveis pelas tarefas de seus ex- supervisores dentre eles, controle coletivo sobre o ritmo do trabalho, a determinação de procedimento e inspeção. As equipes de trabalho auto-geridas escolhem seus próprios membros e fazem com que eles procedam a

uma avaliação recíproca de seus desempenhos. Conseqüentemente, os cargos de supervisão assumem importância reduzida e podem até ser eliminados.

As equipes interfuncionais são constituídas de funcionários com quase o mesmo nível hierárquico, mas de diferentes áreas de trabalho, que unem-se para realização de uma tarefa. Na maioria dos casos, todos os funcionários trabalham para a mesma empresa, mas as equipes interfuncionais também podem incluir membros de outras organizações.

3.1.2 Formando equipes de alto desempenho

Macedo (2003, p. 129), afirma que

Um trabalho, um objetivo ou uma situação imprevista podem ensejar a reunião de pessoas, a formação de um grupo ou o desenvolvimento de uma equipe. Isso porque a abertura à participação, o estímulo à criatividade e o envolvimento coletivo numa determinada situação acabam transformando essa reunião de pessoas em grupos e os grupos em equipes.

Dessa forma, ele destaca como evoluem essas interações: 1. reunião de pessoas; 2. processo de formação do grupo; 3. transformação do grupo em equipe; 4. evolução para uma equipe de alto desempenho.

Segundo Robbins (2001), para que uma equipe desempenhe seu papel com eficácia ela necessita de três tipos diferentes de habilidades. Primeiro, ela precisa de pessoas com conhecimento técnico. Em segundo lugar, precisa de pessoas com aptidões para resolução de problemas e para tomada de decisões.

Para ele, as equipes conseguem fazer escolhas acertadas, pois sabem identificar os problemas e gerar e avaliar as alternativas. Por último, as equipes necessitam de pessoas com boas habilidades interpessoais, tais como capacidade de ouvir, dar feedback e resolver conflitos. O autor, ainda, explica que nenhuma equipe pode realizar seu potencial de desempenho sem desenvolver esses três tipos de habilidades.

Equipes bem-sucedidas fazem com que seus membros sejam responsabilizados, individual e coletivamente, pela missão, metas e abordagem da equipe (ROBBINS, 2001). Para ele, além das metas levarem os indivíduos a um desempenho melhor, elas também motivam as equipes, facilitam a comunicação e ajudam as equipes a manterem-se concentradas na obtenção de resultados.

Macedo (2003, p. 128), coloca que

A competição e a cooperação representam um dos paradoxos das equipes na atualidade. Isto porque, as organizações precisam ser competitivas e, ao mesmo tempo, cooperar entre si através de parcerias que propiciem o melhor aproveitamento do tempo, dos recursos e das oportunidades (...) Para tanto, é necessário vencer obstáculos e estabelecer uma parceria constante através da qual os indivíduos tendem a compensar suas limitações físicas, psicológicas, sociais e intelectuais, formando uma equipe eclética e versátil que busca alcançar e superar resultados. Assim as pessoas se tornam cooperadoras numa atividade comum, transformando muros em pontes.

3.1.3 Como participar efetivamente de uma equipe

Robbins (2001), cita três condições importantes para transformar indivíduos em participantes efetivos de uma equipe. A primeira é a seleção, onde existem pessoas com habilidades interpessoais para serem participantes eficazes de uma equipe. Ao contratá-las, além das aptidões técnicas exigidas para o preenchimento do cargo, é preciso tomar muito cuidado de garantir, além dos requisitos técnicos, que os candidatos possam desempenhar seus papéis na equipe.

A segunda condição que o autor coloca é a capacitação, onde pessoas que só realizam o trabalho individual podem ser treinadas para se tornarem participantes de equipes. Os especialistas em treinamento administram exercícios que permitem aos funcionários experimentarem a satisfação que o trabalho em equipe pode proporcionar.

Como última condição, cita as recompensas. “Promoções, aumentos salariais e outras formas de reconhecimento devem ser concedidos aos indivíduos em função de seu grau de eficácia como membro colaborador de uma equipe” (ROBBINS, 2001).

Entre os exemplos de comportamentos que devem ser premiados, encontram-se o treinamento de novos colegas, o compartilhamento de informações, a ajuda na resolução de conflitos e o domínio de novas habilidades requeridas pela equipe, isso tudo através da comunicação.

4. PROGRAMAS DE MUDANÇAS

Quando se pensa em mudança organizacional, há uma tendência de se concentrar nos aspectos como a redefinição da estrutura organizacional, replanejamento dos procedimentos e recolocação de pessoas. Isso ocorre, porque a idéia é implementar efetivamente as mudanças, com o menor custo para a organização. No entanto, costuma-se subestimar o impacto que as mudanças provocam no principal componente do sistema organizacional: as pessoas.

Para Jones (2001) mudança organizacional é o processo pelo qual as organizações partem de seu estado presente para algum outro estado futuro desejado para aumentar sua eficácia. Portanto, mudança é o processo de ruptura com o modelo antigo. A mudança ocorre em razão de alterações ambientais externas e internas. As pessoas ou o mercado podem exigir que a organização se adapte a uma nova situação. Forças competitivas, econômicas, políticas locais e globais, demográficas e sociais e éticas podem provocar a necessidade de mudança.

O mesmo autor ressalta, ainda, que a resistência organizacional é um dos principais obstáculos à mudança. A resistência acaba por causar inércia. São resistências para a mudança: estrutura organizacional, cultura organizacional, estratégia organizacional, poder e

conflito, normas do grupo, coesão do grupo, pensamento de grupo e aumento de comprometimento, incerteza e insegurança, percepção seletiva e retenção, hábitos.

Todo processo de mudança se depara com forças pró e contra a mudança que atuam sempre de forma oposta. Como a organização se equilibra entre estas duas forças para obter mudança, é necessário que adote uma estratégia que aumente as forças pró-mudança e/ou reduza as que são contra.

Assim as organizações utilizam-se dos Programas de Mudanças para potencializar as forças pró-mudança, valorizando seus benefícios e atributos em detrimento aos focos de resistência à concretização do processo de mudança.

4.1 Programas de Comunicação

Cada vez mais as empresas precisam manter seu capital humano motivado, envolvido, comprometido, aberto às mudanças e apto a atingir objetivos e metas cada vez mais desafiadores. Além disso, algumas vezes, é necessário interferir nos hábitos e atitudes dos colaboradores que estão refletindo diretamente nos custos de operação da empresa. Frente a este cenário, as organizações encontraram no planejamento de programas de comunicação, meios para estimular o envolvimento de seu capital humano.

Os programas de comunicação visam proporcionar um processo de comunicação sistêmico, integrando e capitalizando a utilização dos canais de informação entre a empresa e seu público interno. A ausência de comunicação sistemática é altamente desmotivadora. Os colaboradores não gostam de ficar sabendo das coisas da empresa pelos jornais ou por terceiros. A falta de confiança nos meios de comunicação oficiais de uma empresa pode interferir diretamente no surgimento de boatos, acarretando mudanças negativas no comportamento dos colaboradores.

São vários os canais de comunicação disponíveis às empresas, que devem ser adequados à realidade particular de cada uma delas. Convém ressaltar que os instrumentos, se utilizados de forma independente, não produzem os efeitos desejados e citados como conseqüências do marketing interno. Para que isso ocorra, Bekin (1995) é necessário que os meios de comunicação sejam partes, coerentemente articuladas (um sistema efetivo), de um projeto, antecedido de um diagnóstico, preferencialmente, conduzido pela própria empresa.

A literatura destaca várias categorias de instrumentos, entre elas: *folders*, material promocional, pesquisa de satisfação, painéis, comerciais, jornais internos, e atividades festivas - com ou sem a participação de clientes. Brum (1998), especifica mais essa questão, assinalando os objetivos que determinam a escolha de cada instrumento:

- Vídeos: institucionais ou de apresentação dos produtos. Estes têm como objetivo colocar a equipe interna em contato com a realidade em que seu produto é utilizado.
- Manuais: técnicos, educativos ou de integração. Prestam-se à apresentação de produtos, serviços e tendências, esta última em relação à tecnologia e à moda.
- Jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários;
- Palestras internas: têm por objetivo apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve.
- Rádio interna ou Intranet.

É importante lembrar que a comunicação interna nas empresas flui em duas grandes redes: formal e informal. Um efetivo programa de comunicação deve levar em conta aspectos particulares da cultura e do comportamento organizacional, valendo-se da melhor utilização do *mix* de meios de comunicação internos formais e informais para mobilizar os colaboradores em busca da concretização dos objetivos e metas da empresa.

Os canais formais são aqueles que permitem que as informações circulem pela organização segundo os fluxos indicados no organograma, garantindo eficiência e coordenação. Conforme sua direção, esses canais podem ser: descendentes, ascendentes e horizontais MACEDO, 2002).

A comunicação informal está inserida em outros tipos de estrutura, como os grupos que se reúnem para almoçar, o quadro das secretárias, o pessoal do futebol e outros. Podem ser também considerados informais, os giros que os dirigentes dão pela empresa, trocando idéias com os colaboradores de todos os níveis, prática essa que traz excelentes resultados em termos de motivação.

Evidentemente, com os avanços da tecnologia da informação, vários conceitos, práticas e paradigmas relacionados à comunicação entre pessoas e grupos tiveram que ser reformulados. No entanto, apesar dos aparatos tecnológicos que, hoje, permitem a comunicação em tempo real, as pessoas continuam se queixando do grande número de e-mails para ler, responder e deletar. Assim, como coloca Macedo (2002, p. 83), “a cultura do e-mail, se por um lado facilita a comunicação a distância, por outro cria uma pressão constante sobre o indivíduo e um afastamento entre pessoas, além de poder tornar-se uma fonte de mal-entendidos”.

Para evitar inconvenientes no uso do correio eletrônico, Macedo (2002) aponta algumas regras básicas que devem ser adotadas pelas empresas: elaborar textos enxutos e objetivos, evitar textos destinados a muito destinatários pois a mensagem poderá ficar relegada a segundo plano, evitar *spams*, piadas e correntes, separar e-mail profissional e particular, cuidar com a agressividade potencial favorecida pela linguagem escrita, evitar a ansiedade pela resposta, utilizar programas de privacidade zero, cuidar com as maledicências e sarcasmos.

Em suma, a tecnologia da informação trouxe oportunidades e ameaças no que se refere à comunicação. No entanto, nada substitui a presença física de alguém, sobretudo em momentos difíceis.

Mussak (2003, p.149), sintetiza bem essas colocações, quando coloca que

Os livros de administração costumam referir-se a três vias de comunicação dentro das empresas: a descendente (vem da diretoria para o funcionários), a ascendente (vai dos funcionários para a alta hierarquia) e a horizontal (permeia todos os setores da organização). Dentre os recursos que nos permitem participar de qualquer uma dessas vias, três se destacam: comunicação escrita, comunicação verbal e comunicação eletrônica). E é justamente nesse ponto que a administração de empresas costuma cometer um equívoco conceitual. De nada adianta o investimento na tecnologia da comunicação se ele não vier acompanhado de investimentos na habilidade da comunicação. A tecnologia e a sistematização são necessárias, mas não se pode esquecer que elas são utilizadas para a comunicação entre as pessoas, e estas, portanto, devem ser dotadas de um mínimo de habilidade interpessoal pelo menos para usar adequadamente a tecnologia disponível.

4.1.1 Comunicação

Certamente, um dos problemas comuns em todas as empresas é a comunicação, ou melhor, a sua falta. A comunicação eficaz é absolutamente essencial para o sucesso gerencial e organizacional. Segundo Montana e Charnov (2001, p. 285)

Se um gestor não conseguir se comunicar com seus subordinados, as funções gerenciais terão pouco sucesso. A comunicação serve de ponte entre a meta e a criação de padrões de desempenho e de realização do funcionário. Funcionários que não compreendem aquilo que é esperado no local de trabalho tem pouca, se tiverem alguma, chance de alcançar os resultados desejados.

A conscientização da real importância do cliente para os negócios da empresa trouxe como desejável consequência à valorização da comunicação em todas as suas formas e níveis, tendo surgido, segundo Macedo (2003, p. 72), “uma nova área – *endomarketing* – para cuidar das estratégias relacionadas à comunicação interna”.

Longe de ser um processo unilateral, a comunicação é um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, idéias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e o receptor. Assim, pode-se dizer que comunicação é o ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e ou processos convencionados. Capacidade de trocar ou discutir sobre uma única interpretação um conjunto de informações (MACÊDO, 2003, p. 73).

A comunicação ocorre quando uma informação é transmitida a alguém e é então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação receba-a e compreenda-a. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada (CHIAVENATO, 2003). Para ele, comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinada informação.

A comunicação constitui uma das capacidades humanas mais fundamentais, porém, como afirma Gil (1994), grande parte das pessoas não sabem se comunicar. O autor coloca, ainda, que existe uma grande diferença entre informar e comunicar. Informar é um ato unilateral e, comunicar é fazer-se entender e provocar reações no interlocutor. Incluindo o fato de o comunicador deve estar capacitado para ouvir.

Lakatos (1997) afirma que para haver comunicação é necessária a existência de uma pessoa que se dirija a uma outra com a intenção de influenciá-la de alguma maneira. Para ela, a comunicação pode ser: informativa, instrutora e estimuladora.

- Informativa é aquela onde a informação predomina na mensagem, em lugar de tentativa de influenciar o comportamento.

- Instrutora é aquela cujo comunicador procura influenciar mostrando os efeitos que o comportamento do influenciado deve ter, portanto, além da informação existe uma ordem a ser cumprida.

- Estimuladora é aquela que o emissor procura influenciar o receptor mostrando a conveniência deste comportar-se de determinada forma, a qual deve conduzir à efetivação da meta pretendida.

Ela explica, ainda, que o primeiro tipo de comunicação representa comunicações rotineiras, de grande volume e padronizadas; o segundo tem comunicações com característica assistemática, de pequeno volume.

De acordo com Moran e outros (1996, p.265), a fim de que a comunicação seja efetiva, é necessário que se conheçam as motivações das pessoas, o que consiste em um dos aspectos que refletem a importância da comunicação.

A comunicação é considerada um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento organizacional, além de ser um caminho para a democracia (WANDERLEY e outros, 1995).

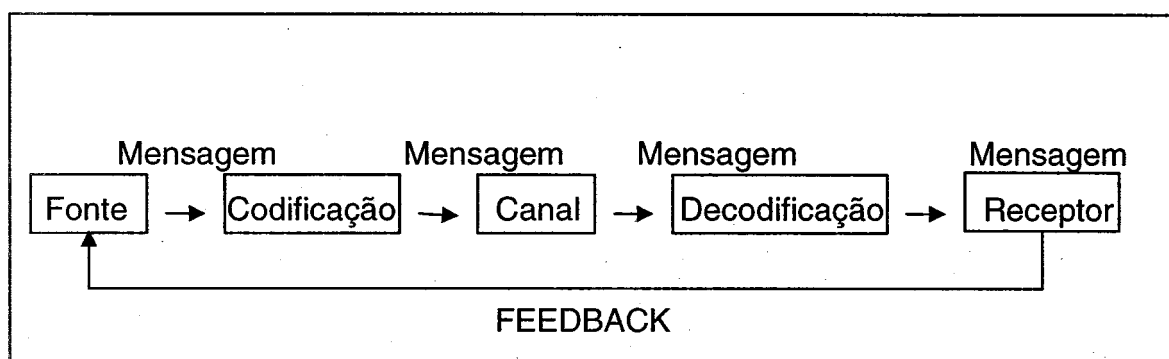
Em uma organização, a comunicação serve para quatro fins, conforme Robbins (1999). Primeiro, permite controlar o comportamento, como por exemplo, através de orientações formais de superiores hierárquicos ou por pressões informais entre membros de um grupo de trabalho. Segundo, porque possibilita motivar por meio do esclarecimento do que deve ser feito, das expectativas em relação ao trabalho e do reforço ao comportamento esperado. Proporciona a expressão emocional que leva a satisfação de necessidades sociais e, por fim, facilita a tomada de decisão, visto que fornece as informações necessárias para tal fim.

Face ao exposto, percebe-se a relevância do processo de comunicação para as organizações, uma vez que permeia toda atividade humana.

4.1.1.1 Processo da Comunicação

Na figura a seguir, Robbins (1999), descreve o processo de comunicação, ou seja, um modelo que é composto de sete partes: fonte de comunicação ou emissor, codificação, mensagem, o canal, a decodificação, o receptor e o feedback.

QUADRO 1 - O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



Fonte: Robbins, 1999, p.198

Nessa perspectiva, o autor explica detalhadamente as sete partes do processo de comunicação.

1ª - Fonte de comunicação ou emissor: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para alguém.

2ª - Codificação: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torná-la adequada ao canal. É a conversão de uma mensagem enviada em forma simbólica.

3ª - Mensagem: é o produto físico concreto da codificação da fonte.

4ª - Canal: é a parte do sistema referente ao transporte de alguma forma de mensagem entre os pontos fisicamente distantes.

5ª - Decodificação: é a retradução da mensagem enviada por um emissor.

6ª - Receptor: é o equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que decodifica a mensagem para o destino.

7ª - Feedback: é a verificação do sucesso obtido na transferência das mensagens tais como originalmente pretendidas. Ele procura determinar se o entendimento aconteceu.

Para Chiavenato (2003), o processo de comunicação funciona como um sistema aberto, em que ocorre certa quantidade de ruído, ou seja, uma perturbação indesejável que tende a distorcer e alterar as mensagens transmitidas. Ocorrem, então, interferências que tendem a provocar alterações em seu funcionamento. Para o autor, o ruído significa alguma perturbação interna no sistema, enquanto se dá o nome de interferência a alguma perturbação externa vinda do ambiente.

4.1.1.2 Problemas relacionados à comunicação

Em geral, as pessoas gastam mais de 50% do tempo se comunicando, seja por meio da escrita, da leitura, da fala ou da audição (ROBBINS, 1999; SOARES e COSTA, 1999). Portanto, a comunicação deficiente torna-se a principal fonte de conflito interpessoal e também uma inibidora do bom desempenho profissional.

No processo de comunicação, tenta-se compartilhar os mundos para entrar no espaço de vida de outra pessoa. Este é um processo complexo e pode levar a conflitos de pontos de vista, especialmente quando há profundas diferenças culturais e etárias (MORAN, HARRIS e STRIPP, 1996).

A comunicação entre pessoas que têm a mesma cultura é relativamente simples pois, de forma geral, usam a mesma linguagem, têm o mesmo estilo de vida e reconhecem o mesmo conjunto de normas nos negócios. Já não é o mesmo quando a comunicação acontece entre pessoas culturalmente diferentes (MORAN, HARRIS e STRIPP, 1996). Isto porque,

para Ferrara (1986), é o código que garante a comunicação eficaz entre emissor e receptor, fazendo com que a preocupação apenas com os meios técnicos seja suficiente.

4.1.2 Sistema de informações de recursos humanos

Com a constante criação de leis reguladoras por parte do Estado e a necessidade das empresas implementarem e administrarem estas leis, os Departamentos de Recursos Humanos tornaram-se cada vez mais valorizados e informatizados dentro das empresas. Desse modo, quando se observa às atividades que são desenvolvidas pelos Recursos Humanos das empresas verifica-se a necessidade permanente do uso intensivo de tecnologia - seja para dar resposta às questões de formulação de políticas de gestão ou para realizar a integração de processos, sistemas e pessoas ao negócio da empresa ou, ainda, para realizar as atividades de cunho legal e burocrático.

Os Sistemas de Informação de Recursos Humanos ganham importância fundamental no processo, pois se tornam bancos de informações e base para o conhecimento das decisões e do gerenciamento efetivo das pessoas que participam do negócio.

Atualmente existem no Brasil várias empresas que contam com Sistemas de Informação de Recursos Humanos com o objetivo de realizar a gestão completa das pessoas que participam dos seus negócios. Esses sistemas integrados facilitam e, ao mesmo tempo, transformam a participação e a integração de gestores, colaboradores e do departamento de Recursos Humanos, viabilizando de fato a distribuição organizada das informações e da decisão sobre as pessoas .

Os principais representantes do mercado mundial de Sistemas de Informação para Recursos Humanos são: ADP, BAAN, SAP, People Soft, ORACLE e IFS .

4.2 Relacionamentos Pessoais e Profissionais

4.2.1 Relação com os funcionários

Os problemas pessoais podem afetar o comportamento de trabalho dos colaboradores, pois nem sempre as pessoas conseguem administrá-los sozinha, separando a sua vida pessoal da profissional. Lidar com funcionários problemáticos com justiça e equanimidade exige considerável tempo dos gestores, sendo que é de interesse da organização motivar e proporcionar assistência aos funcionários nessas ocasiões.

As atividades de relação com os funcionários têm por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração e buscam maior eficácia organizacional através da renovação de barreiras que inibem a plena participação dos funcionários e o cumprimento de suas políticas organizacionais. Essas barreiras decorrem de fatores organizacionais ou pessoais. Qualquer que seja a sua fonte, as atividades de relações com os funcionários buscam estabelecer comunicação direta de duas vias para proporcionar assistência mútua e envolvimento. (CHIAVENATO, 1999).

4.2.2 Relacionamento interpessoal

O relacionamento interpessoal é caracterizado pelas relações entre as pessoas, que resultam da sua interação (MOSCOVICI, 1996). É através do comportamento humano que podemos verificar como é o relacionamento interno das pessoas dentro das organizações, considerando-se que os sentimentos influenciam e alteram a interação e as atividades do trabalho.

No desdobramento do tema, Moscovici (1996), coloca que o desenvolvimento interpessoal pode ser orientado para três níveis de consequências: o individual, o grupal e o organizacional.

O nível individual está relacionado com a problemática de inter-relação, de afetividade e intimidade, com a obtenção de auto-conhecimento e habilidades de percepção; o nível grupal é o mais indicado para empresas que apresentam um único a ser atingido, reunindo e motivando o pessoal que trabalha na organização, organizando o trabalho em equipe, procurando aperfeiçoar habilidades de comunicação efetiva, de diagnosticar e administrar conflitos, de liderança e participação em grupo. Em nível organizacional, o foco que predomina é o sistema, ou seja, a organização toda.

Nesse nível, procura-se ampliar a capacidade de trabalho em equipe, de diagnóstico e administração de conflitos inter- grupais, a competência interpessoal de comunicação, interdependência e integração. Ainda, nesse nível, o desenvolvimento interpessoal é orientado para a interdependência de subsistemas e trabalho em equipe e para o desempenho organizacional como um todo.

Muitas empresas oferecem assistência a funcionários com problemas ou buscam mudar suas atitudes e comportamentos negativos, por meio de programas de relacionamento com seus funcionários. Chiavenato (1999) sugere que o desenho de um programa de relação com os funcionários deva incluir:

- Comunicação: a organização deve comunicar a sua filosofia aos funcionários e solicitar a eles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho.
- Cooperação: a organização deve compartilhar a tomada de decisões e o controle das atividades com os funcionários para obter a sua cooperação.
- Proteção: o local de trabalho deve contribuir para o bem-estar dos funcionários e proporcionar proteção contra possíveis retaliações ou perseguições (assédio moral).

- Assistência: a organização deve responder às necessidades especiais de cada funcionário dando-lhes assistência para tanto.

- Disciplina e conflito: a organização deve ter regras claras para lidar com a disciplina e o conflito.

Dentre as diversas modalidades de programas de relação com os funcionários, Chiavenato (1999) destaca os Programas de Sugestões, Reconhecimento e Assistência ao Empregado como formas de efetivar e ativar o relacionamento entre empresa e colaborador.

4.2.3 Higiene, segurança e qualidade de vida

Com a finalidade de promover a saúde, a segurança e a qualidade de vida de seus empregados, as empresas, utilizam sistematicamente programas que assegurem condições de trabalho seguras, saudáveis e produtivas. Assim, formalmente declaram, dentre outras coisas, conduzir suas atividades de forma a evitar danos à saúde de seus empregados e garantir um ambiente de trabalho mais saudável possível, eliminando e/ou neutralizando os agentes nocivos identificados.

Em geral, Programas de Higiene, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho tem como objetivo atuar na promoção da saúde dos colaboradores e na prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho; reduzir índices de acidentes de trabalho, doenças profissionais e doenças do trabalho; cumprir a legislação trabalhista, no que diz respeito à saúde no trabalho; padronizar e normatizar as ações voltadas ao controle médico de saúde ocupacional.

Para Chiavenato (1999) os principais itens do programa de higiene do trabalho estão relacionados com:

- Ambiente físico de trabalho, envolvendo aspectos como iluminação, ventilação, temperatura, ruídos.

- Ambiente psicológico de trabalho, envolvendo aspectos como: relacionamento humano agradável, atividade adequada e motivadora, gerência democrática e participativa, amenização e eliminação de possíveis fontes de estresse.

- Aplicação de princípios de ergonomia, envolvendo máquinas e equipamentos, mesas, instalações e ferramentas.

4.2.4 Saúde ocupacional

Ao adotarem programas desta natureza, as empresas buscam benefícios como a diminuição do absenteísmo por motivos clínicos, aumento da eficácia dos processos empresariais, aumento da produtividade, melhoria da qualidade de vida no trabalho, melhoria nas relações de trabalho e, finalmente, redução dos custos com despesas médicas.

Posto isso, as mudanças que estão ocorrendo na sociedade hoje, exigem das empresas e de seus dirigentes um repensar as questões de gestão de pessoas. Das relações presentes no cotidiano da empresa, isto é, as práticas administrativas, é que muitas vezes se pode extrair subsídios para reestruturação e reorganização do trabalho, apontando dessa forma, os caminhos para a mudança tão desejada.

CAPÍTULO II

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

*As organizações que aprendem
São organizações em cujo interior diversos atores
Ampliam continuamente sua competência
Para produzir efeitos que elas desejam,
Em cujo interior são favorecidas
Novas formas de pensamento,
Em cujo interior as pessoas conseguem
Liberar energias para a ação coletiva e aprendem
De forma contínua como podem aprender juntas.*

(Mônica G. Thurler)

Analisar o Clima Organizacional e os mecanismos que afetam os sentimentos dos membros de uma organização é a base para entender como a organização e suas práticas administrativas influenciam o interesse e o desenvolvimento das pessoas.

Dessa forma, nesta parte do trabalho, pretende-se discutir a respeito de Clima e Cultura Organizacional, partindo-se da premissa de que a gestão de pessoas numa perspectiva democrática e participativa é o caminho para a transformação das práticas, para a formação de uma nova cultura organizacional e, ainda, fundamental para a construção de um novo paradigma de gerenciamento de pessoas, capaz de atender aos anseios daqueles que

necessitam de oportunidades de desenvolvimento humano e acreditam na existência de qualidade de vida coletiva.

1. CONCEPÇÃO DE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Graça (2002) afirma que o “Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influência o seu comportamento” .

Bennis, *apud* Graça (2002) coloca que o clima está ligado a um conjunto de valores ou atitudes que de certa forma influenciam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras, sendo elas compostas de sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc. O Clima Organizacional também pode ser traduzido como um ambiente de trabalho em que as pessoas estão inseridas, sendo a relação entre empresa e colaboradores, criando uma expressão que pode ser traduzida, segundo Graça, como o clima humano das organizações.

O clima organizacional visa em primeiro momento, proporcionar a análise da organização com o seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos empregados na empresa e das demais pessoas que com ele interagem.

Para muitos autores, (RESENDE e BENAITER, 1997; CHIAVENATO, 2003), o clima organizacional é o conjunto de atitudes e comportamentos formais e informais predominantes em uma organização. É através da criação do clima organizacional que o gerente pode controlar as motivações de seus subordinados.

Resende e Benaiter (1997) afirmam que o clima interno de uma empresa pode ser influenciado por fatores externos, quando estes afetam direta ou indiretamente as pessoas

como por exemplo preocupação com desemprego, crises morais, instabilidade econômica e de negócios, custo de vida elevado, etc.

Segundo Chiavenato (2003), o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração, etc. Porém, quando o grau de motivação é baixo entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, insatisfação, etc.

2. DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Litwin e Stringer, *apud* Graça (2002), definiram sete variáveis que consideram como chaves para entendimento das dimensões constituídas do Clima Organizacional, sendo elas:

1.1. Conformismo: nesta variável mede-se o grau de conformidade que os membros de uma organização encontram-se em relação às regras, procedimentos e políticas, ao invés de fazerem suas atividades como realmente gostariam de fazer.

1.2. Responsabilidade: verifica o grau em que os membros sentem que podem tomar alguma decisão ou resolver algum problema, sem necessariamente ter que verificar com os superiores cada etapa.

1.3 Padrões: estabelece a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, sendo avaliado o grau em que os membros da organização sentem em relação aos objetivos que lhe concedam estímulos, repassando a estes um certo comprometimento com os mesmos.

1.4 Recompensas: apresenta o grau em que os membros sentem-se reconhecidos e recompensados pela execução de um bom trabalho.

1.5 Clareza organizacional: detecta o sentimento que os membros percebem quando as coisas são bem organizadas e os objetivos se mostram claramente definidos.

1.6 Calor e apoio: verifica se a amizade é um sentimento valorizado na organização, se há confiança uns nos outros, oferecendo apoio mútuo, se o sentimento de boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.

1.7 Liderança: inclui a maneira de como os membros da organização aceitam a liderança e se os mesmos sentem-se livres para assumi-las, sendo recompensado por uma liderança bem sucedida.

A partir do exposto, percebe-se que os administradores que conseguem motivar seus funcionários estão conciliando um ambiente favorável à realização dos objetivos almejados, com incentivos para que haja realmente uma satisfação das necessidades.

Todo grupo ou organização é composto essencialmente por pessoas, sendo cada uma constituída por motivos diferenciados. As interações desses motivos dos membros de uma organização interagem com os estilos de liderança encontrada nas pessoas - chave da organização, com suas normas e valores, interagindo também com a estrutura da organização, criando assim, um clima psicológico da mesma.

Segundo Graça (2002), uma das descobertas que se apresentam com maior relevância para os psicólogos sociais é o fator comportamento, sendo este avaliado como uma função dos interesses motivacionais da pessoa e como sua percepção sobre esses interesses será recompensada pelo ambiente em que está inserida – isto é, sua percepção do Clima Organizacional.

A percepção ambiental, na visão de Chaves (2001) caracteriza-se por apresentar “um conjunto de informações selecionadas e estruturadas em função de experiências adquiridas anteriormente, dependendo muito do que cada organização considera ser relevante no seu ambiente, ocorrendo à necessidade de exploração perceptiva do espaço ambiental”.

Na percepção ambiental, a organização que pretende aplicá-la, seleciona algumas pessoas que terão a atividade de interligar as atividades organizacionais com o contexto ambiental. Neste caso, nota-se que não são as próprias organizações que executam essa tarefa, mas as pessoas escolhidas e “preparadas” por elas. Em certos casos, é visível a percepção de que as pessoas que irão desenvolver estas atividades não se sentirão à vontade para executá-los, não terão liberdade de comportamento, e sim, terão que se ajustar aos padrões e critérios adotados pela própria organização, que variam muito de uma organização para outra.

Na mensuração do clima de uma organização, conta-se com o auxílio dos sete fatores que constituem o clima, segundo os estudos desenvolvidos por Forehand e Gilmer, em que procuram identificar as dimensões componentes da motivação humana.

Para McGlelland, segundo Graça (2002), há três motivos sociais que atuam sobre as pessoas: os motivos de associação, poder e realização. O motivo de associação refere-se às pessoas que preferem ter um bom relacionamento com seus companheiros do que as tarefas e a produtividade dentro da organização. O motivo de poder, como o próprio termo “poder” sugere, ocorre do desejo que algumas pessoas possuem de influenciar outras pessoas, às vezes, até de maneira grosseira, pois valorizam a autoridade. Por fim, o motivo de realização, em que o real interesse constitui na auto-realização, são pessoas que dispõem do melhor de si na execução de suas atividades para que evite ao máximo o risco de algum fracasso.

Esse levantamento contribui para a elaboração de pesquisas que envolvam as variáveis que realmente influenciam na desmotivação humana, por meio de dados coletados sobre o clima atual de uma organização e o ideal desejado pelos seus participantes.

Há vários fatores determinantes do clima organizacional, pois envolve condições econômicas, estilos de liderança, a política adotada na empresa, características pessoais, natureza do negócio, níveis de motivação, satisfação no cargo que se ocupa, métodos

implantados de trabalho, entre outros fatores que são determinantes na mensuração do clima de uma empresa (Chaves, 2001).

É certo que toda organização possui um código próprio que são suas normas, regulamentos, etc., pois possuem uma cultura original que é única. Existem no ambiente de trabalho fortes relações informais entre seus membros dirigentes, onde percebe-se que os mesmos exercem forte influência no comportamento dos diversos grupos formais e informais constituídos na organização, gerando atitudes variadas no ambiente de trabalho. Pressupõe-se, portanto, que o clima é resultante da cultura existente na organização, de seus aspectos positivos e negativos, de seu estilo gerencial (autocrático/democrático), resultando também de fatores externos que permeiam a organização.

Cabe ao dirigente encontrar tempo e demonstrar interesse sempre que o atendimento a seus colaboradores o exigir, revelando capacidade administrativa, cujos reflexos se farão sentir na avaliação dos resultados finais, uma vez que toda organização, seja ela uma grande empresa ou uma pequena equipe de trabalho, depende intrinsecamente da valorização dos seus componentes para sua efetividade, para que ocorra comprometimento de ambas as partes, investindo assim, no capital humano.

3. GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A sustentação de bom desempenho e resultados positivos, depende da competente gestão dos recursos humanos e do constante desenvolvimento organizacional. Desta forma, as empresas que buscam o sucesso e a excelência precisam acrescentar um novo e importante componente em sua estratégia e estrutura funcional: a Gestão do Clima Organizacional, ou seja, as empresas necessitarão administrar as variáveis que dão sustentação ao clima organizacional positivo (RESENDE e BENAITER, 1997).

A partir do exposto pode-se inferir que a gestão de clima organizacional é uma ferramenta de gerenciamento, que terá por objetivo melhorar aspectos organizacionais, comportamentais e também operacionais.

Para elaborar a gestão empresarial, os autores citados destacam a utilização dos seguintes instrumentos:

- Estabelecimento dos objetivos: definir os objetivos a fim de subsidiar o planejamento das ações a serem desenvolvidas.
- Organização da etapa de execução dos trabalhos.
- Levantamento de dados através de pesquisas.
- Tabulação após a coleta dos dados.
- Análise dos dados.
- Estabelecimento de diagnóstico objetivando identificar melhorias e soluções de problemas.
- Elaboração de planos de metas.
- Acompanhamento da avaliação de resultados.
- Utilização de técnicas de comunicação.

Portanto, operacionalizar a gestão do clima organizacional implica em correto planejamento para sua implementação, de maneira a delinear clara e objetivamente as ações e resultados esperados.

Mussak (2003, p. 91) contribui com essa afirmação ao colocar que no mundo competitivo que se vive hoje, não permite que se fique apenas na divagação poética de “fazer planos”, os quais, na maioria das vezes, não são implementados. E completa

Em todas as áreas da vida haverá mais chance de sucesso se elaborarmos um planejamento. [...] O profissional do século XXI sabe que depende essencialmente dele mesmo para desenvolver sua carreira. A percepção mais adequada é a de que o planejamento

profissional não pode existir sem a presença de um planejamento pessoal. O que pretendemos para nossa vida deve vir acompanhado de pelo menos mais cinco preocupações relativas a : dinheiro, família, desenvolvimento pessoal, saúde e lazer. Isso não significa que seja necessário ter cinco planejamentos estratégicos para nossa vida, mas apenas um, do qual fazem parte algumas metas distintas, porém complementares e interligadas.

Pela afirmação do autor pode-se perceber a importância do planejamento, que pode ser definido como “ o processo de estabelecer objetivos e de determinar o que deve ser feito para alcançá-los (MUSSAK, 2003, p. 92). Para tanto, indica seis perguntas que podem auxiliar na elaboração de planejamentos numa empresa: o quê?, por quê?, como?, quando?, quanto?, e com que recursos?

- O quê? ⇒ são os objetivos, ou seja, estabelecer os rumos, saber o que se deseja.

- Por quê? ⇒ é a justificativa, a validação dos objetivos. Saber por que é tão importante quanto saber o que se deseja.

- Como? ⇒ são os procedimentos metodológicos; estabelecer como atingir os objetivos: saber onde esse lugar está, onde se está atualmente, avaliar a distância e definir opções para diminuí-la.

- Quando? ⇒ são os prazos previstos. São fundamentais para a realização dos objetivos.

- Quanto? ⇒ são os valores. O quanto se deseja atingir e quanto se deseja gastar.

- Com que? ⇒ são os recursos. Saber quanto é preciso de dinheiro e saber “de onde” se vai retirar o montante necessário.

A partir dessas questões pode-se perceber que, na empresa a feitura de um planejamento deve ser motivo de muita reflexão, inspirado em leituras de valor, artigos a

respeito de trabalhos e projetos, de estudos sobre a trajetória da organização, entre outras. Para tanto, as empresas podem realizar três tipos de Planejamentos, segundo Mussak (2003): estratégico, tácito e o operacional.⁴

Em síntese, ao cuidar do planejamento organizacional estar-se-á cuidando de si próprio. É uma atitude de auto-respeito que gera o respeito dos demais.

⁴ Para ler mais ver Eugenio Mussak, Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Gente, 2003.

CAPÍTULO III

ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

*O trabalho na organização possui uma natureza
Tal que, sem a adesão consciente e verdadeira dos
envolvidos, resulta em aparência de mudança.
Mudanças que contribuem para a sua melhoria,
portanto, para a melhoria da qualidade de vida das
pessoas e da sociedade, exigem a reumanização das
ações. Exigem que cada trabalhador seja sujeito
responsável e participativo, podendo opinar no âmbito
de sua responsabilidade.*

(Jair Militão da Silva)

A fundamentação do diálogo teórico, apresentado nos capítulos I e II, assinala a necessidade da existência de um novo paradigma para a gestão organizacional, em face das mudanças que estão ocorrendo, tanto na sociedade, quanto nas relações do cotidiano das empresas.

Embora exista numerosa produção teórica dedicada à aludida problemática, a realidade das práticas administrativas nas empresas é diversa, indicando o início de um longo processo a ser construído.

Para Thurler (2001, p. 199)

Tal processo levará todos os atores a voltarem, de novo, seu olhar para a complexidade, a dinâmica da mudança, os canais de comunicação, os procedimentos de exploração cooperativa, a necessidade crescente de uma conciliação das competências de cada um para mobilizarem [...] na aventura de uma organização aprendente.

E é na linha mesma de pensamento, que se acredita ser fundamental como ponto de partida para um processo de mudança e construção de novo paradigma de gestão, a adoção de nova postura diante das diversas situações que se apresentam, porquanto, os modelos prontos e decretados, mesmo que bem elaborados, não são suficientes para modificar as estruturas e as práticas tradicionais das ações organizacionais.

Contudo, é bem verdade que toda mudança da realidade resulta da interação dos indivíduos e de suas relações sociais. Assim, o surgimento de uma nova cultura organizacional só pode ser resultante de um processo de mudança pessoal e coletiva. Trata-se, como já foi dito no capítulo anterior, de desenvolvimento de competências tanto individuais quanto coletivas, ou ainda pessoais e organizacionais, que implicam, necessariamente, mudanças de rotinas, de costumes, de valores, de crenças, de concepções, portanto, de mudança cultural.

Em outras palavras, significa que a organização precisa tornar-se um espaço aberto à discussão, à reflexão, à negociação, de modo que os sujeitos inseridos no processo percebam o melhor sentido da ação coletiva, pois como afirma Thurler (2001, p. 191) “uma cultura é um espaço de debates, às vezes de conflito, como também de consensos pessoais”.

A constatação de que a realidade das práticas organizacionais estão mais distantes das necessidades de mudança propostas nas argumentações teóricas deste trabalho, tem sido oportunizada pela vivência da pesquisadora. Tal realidade, também foi sendo desvelada

durante o desenvolvimento da presente pesquisa, à medida que os dados foram sendo coletados, tratados e analisados.

Resultante, então, da constatação e da investigação ora proposta, é que neste capítulo, articulando-se os dados coletados ao referencial teórico, aborda-se, por um lado, uma cultura organizacional que pressupõe indiscutivelmente reflexão coletiva sobre as condições organizacionais que a tornam possível, por outro, exigem ação coletiva articulada em torno de alguns pontos centrais, como a identidade da organização, a gestão democrática, a criação de uma nova cultura na empresa e, finalmente, a avaliação, entendida como processo de análise, acompanhamento e fortalecimento à ação educativa, ao mesmo tempo, instrumento de inferências, capaz de garantir padrões mínimos de qualidade ao processo organizacional.

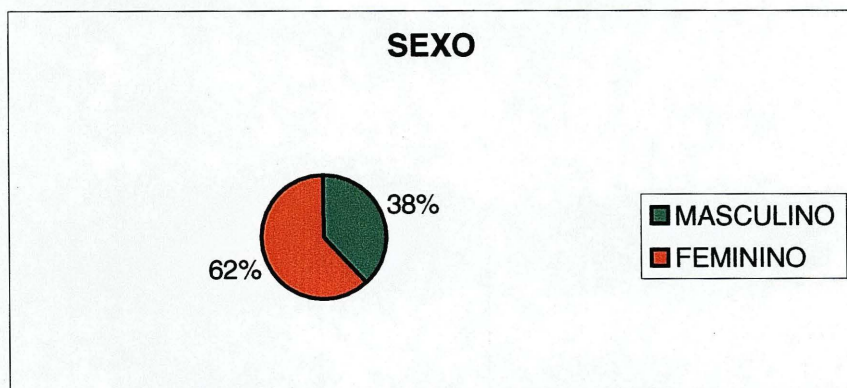
Nessa perspectiva, os procedimentos metodológicos adotados para a análise dos dados, sumariamente foram: na primeira etapa, definiu-se o tema do trabalho com base na observação direta no local onde o trabalho seria desenvolvido. A partir daí, foi feito um levantamento bibliográfico sobre a importância da relação interpessoal dentro de uma organização, de forma a poder passar para a próxima etapa com uma base conceitual bem sólida. Com base na bibliografia foram elaborados questionários, com perguntas claras, concretas e precisas, que reduzissem ao mínimo possível as divergências de interpretação.

Na segunda etapa, foi aplicado um questionário para identificar o perfil do funcionário. Na avaliação, utilizou-se, prioritariamente, questionários fechados, por ser a maneira mais rápida de obter informações. As perguntas elaboradas foram simples, procurando descobrir sua maneira de ser e agir e também interagir dentro de um grupo de trabalho. Na sequência, o questionário aplicado objetivou diagnosticar o relacionamento interpessoal, isto é, como os indivíduos se relacionam dentro do ambiente de trabalho, incluindo a comunicação entre eles e com a chefia, constituindo-se na terceira etapa do trabalho. Posteriormente, foram elaboradas reuniões mensais, as quais tiveram o objetivo de

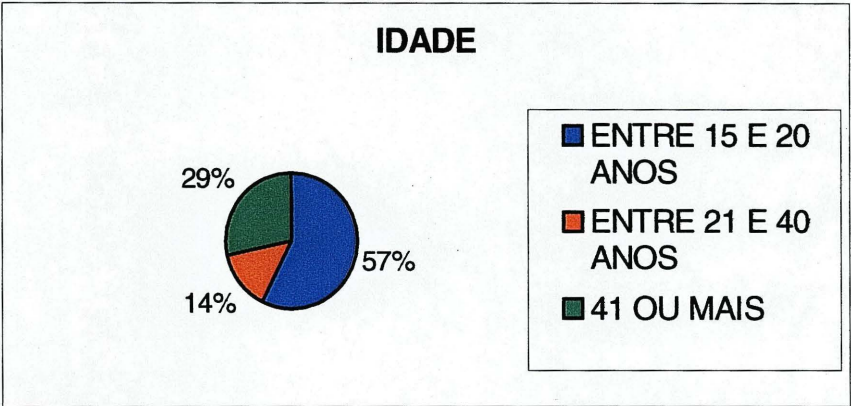
unir os funcionários, fazendo com que eles trabalhassem num ambiente agradável, descontraído e de confiança para todos.

Na última etapa foi elaborado um questionário com questões divididas entre abertas e fechadas, deixando o funcionário bem à vontade para expor suas opiniões, procurando verificar se os resultados obtidos foram satisfatórios para a empresa e, principalmente, para os funcionários que nela trabalham.

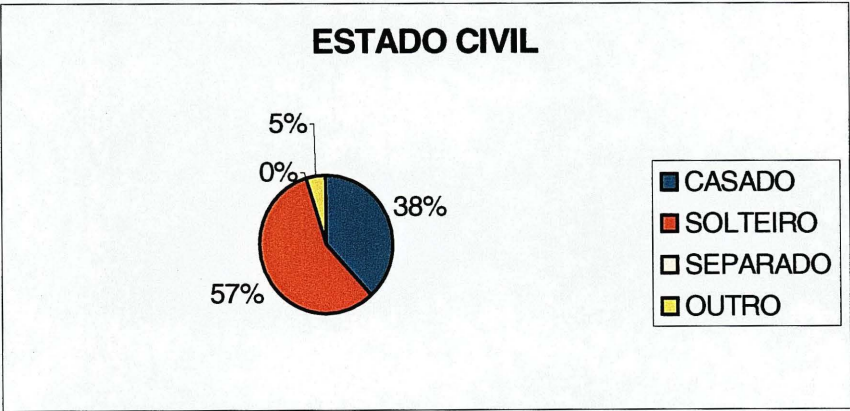
Posto isso, na sequência, passamos à apresentação e análise quantitativa e qualitativa das respostas emitidas pelos funcionários da empresa. No que se refere às questões fechadas, detectamos que, na empresa estudada, 8 (oito) pessoas são do sexo masculino e 13 (treze) do sexo feminino, demonstrando a predominância de mulheres no ambiente de trabalho.

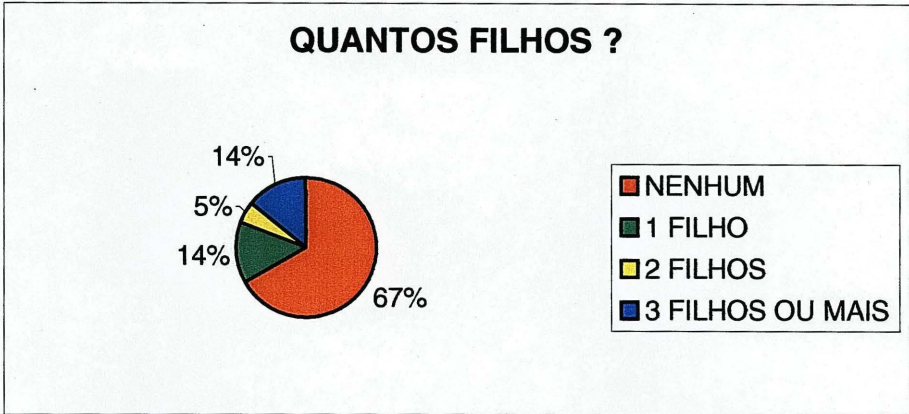


Quanto à idade 12 (doze) pessoas têm entre 15 e 20 anos, 3 (três) entre 21 e 40 anos e 6 (seis) com mais de 41 anos.

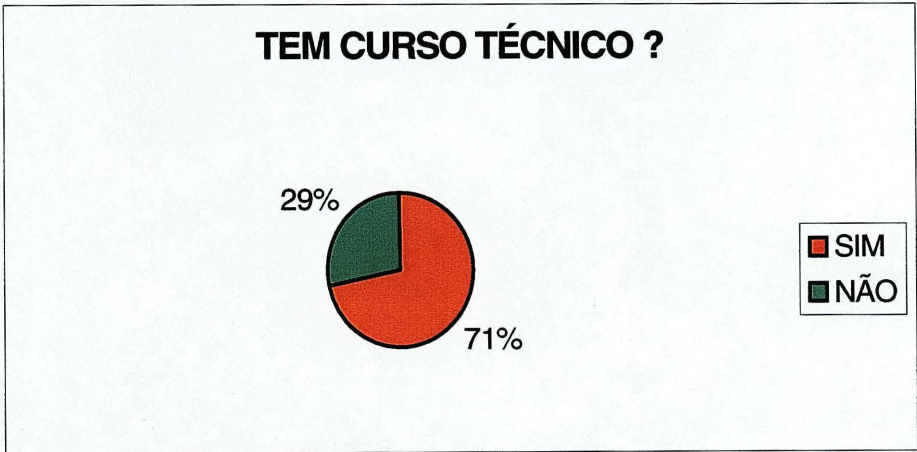
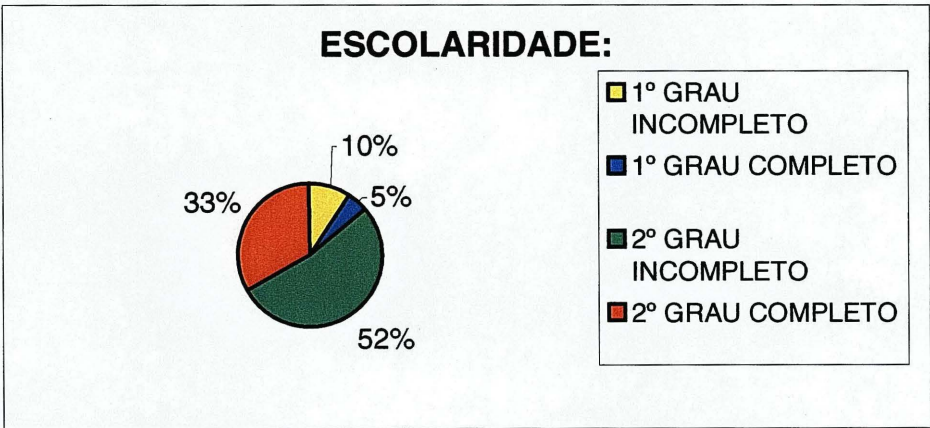


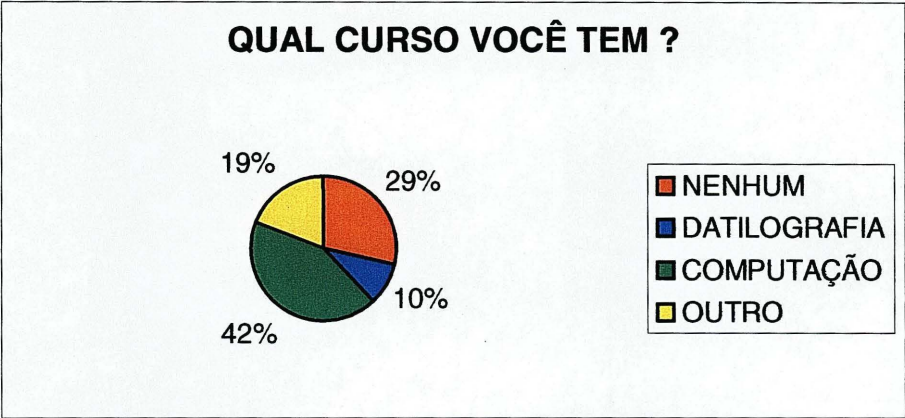
Quanto ao estado civil: 8 pessoas são casadas, 12 solteiras, uma vivendo em sistema de e nenhuma separada, sendo que destas 7 (sete) pessoas têm filhos e 14 (quatorze) não. Das 7 pessoas que têm filhos, 3 tem apenas um filho e uma pessoa tem 2 filhos e 3 pessoas tem 3 filhos ou mais, conforme demonstram os quadros abaixo.



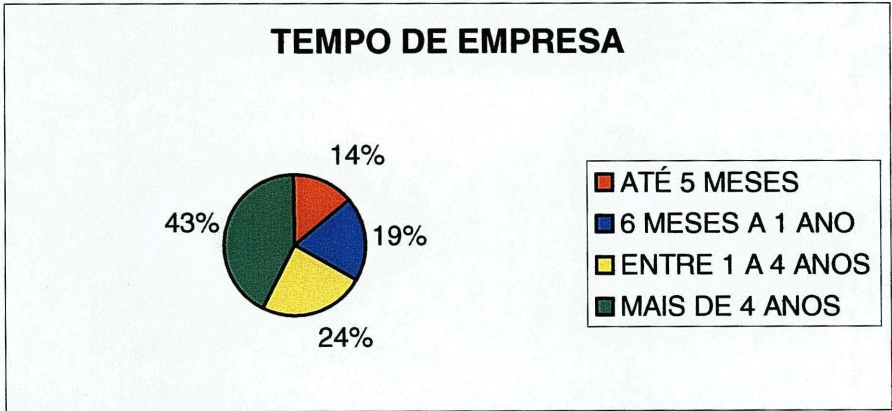


Quanto a escolaridade, das pessoas envolvidas, 2 têm o Ensino Básico incompleto, uma chegou a completá-lo, 11 pessoas têm o Ensino Médio incompleto e 7 pessoas completaram esse nível de ensino. Ainda, quanto à escolaridade, dos 21 colaboradores, 15 possuem um curso técnico, sendo que 2 pessoas fizeram o Curso de Datilografia, 9 fizeram Computação e 4 outros cursos. Os quadros abaixo, ilustram esses dados.

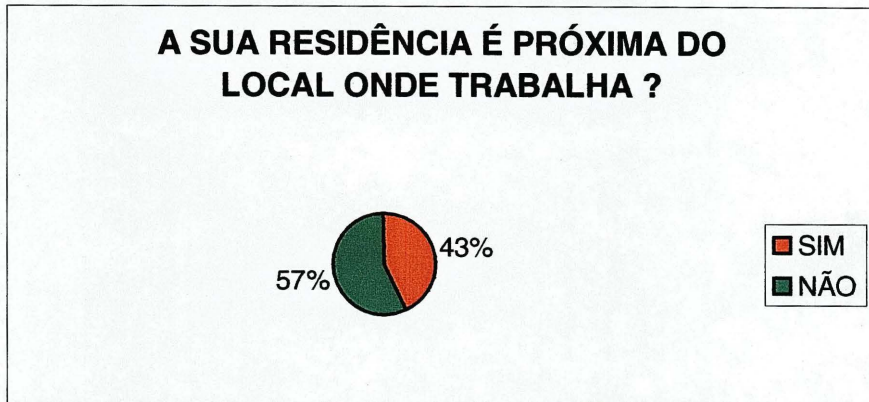




Quando indagados sobre o tempo de serviço na empresa, 9 pessoas responderam que estão a mais de 4 anos, 5 pessoas entre 1 a 4 anos, entre seis meses a 1 ano 4 pessoas e 3 até 5 meses.

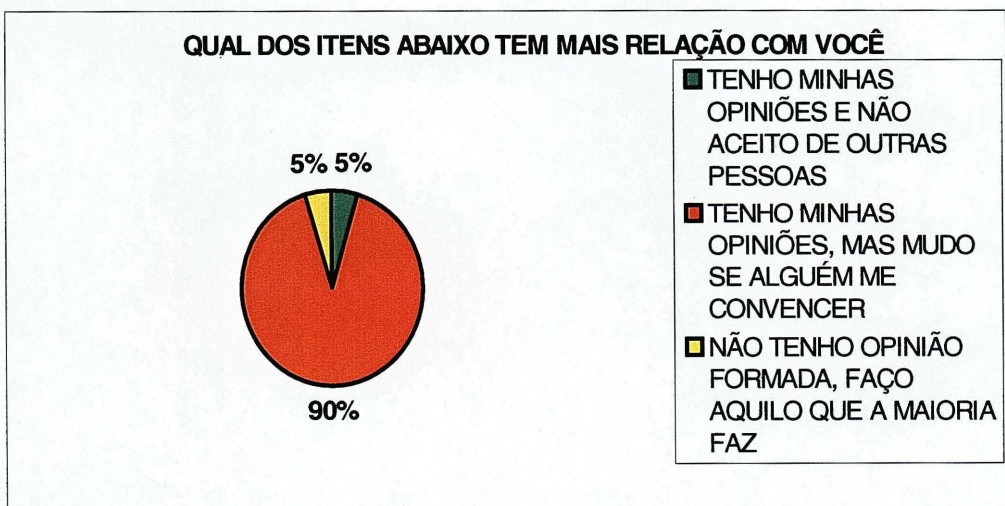


Quanto à proximidade da residência do local de trabalho, 9 pessoas afirmaram que moram próximo à empresa e 12 pessoas responderam negativamente.

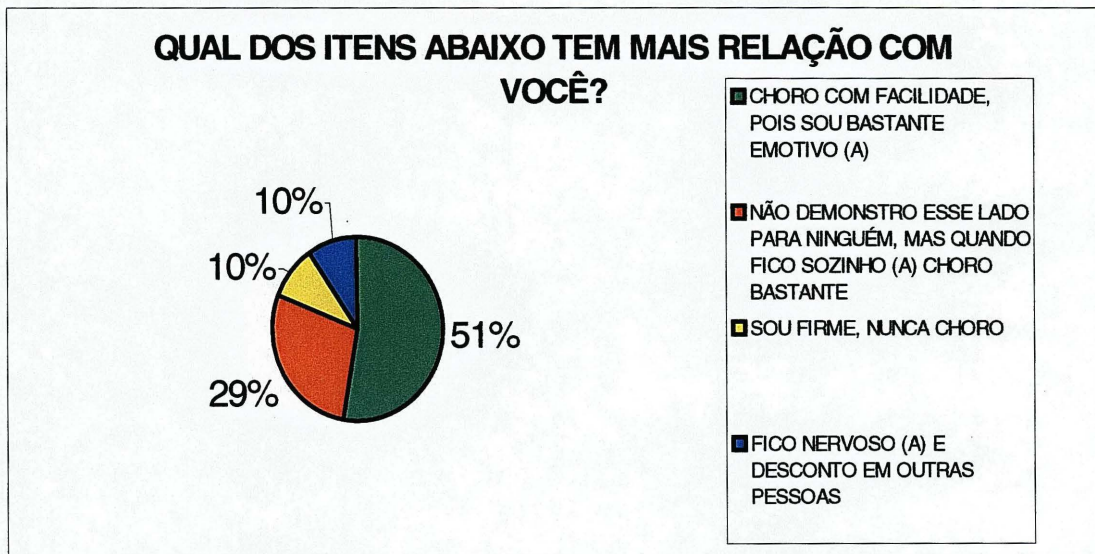


Em relação às questões de cunho afetivo, ou seja, quanto às suas atitudes e percepções, 8 pessoas consideram-se calmos, com bastante paciência, 5 pessoas nervosas, estouradas e agitadas, 8 pessoas sempre alegres, de bem com a vida, de bom humor e nenhuma delas considera-se ranzinza, mau humorada, fechada ou que não gosta de brincadeiras.

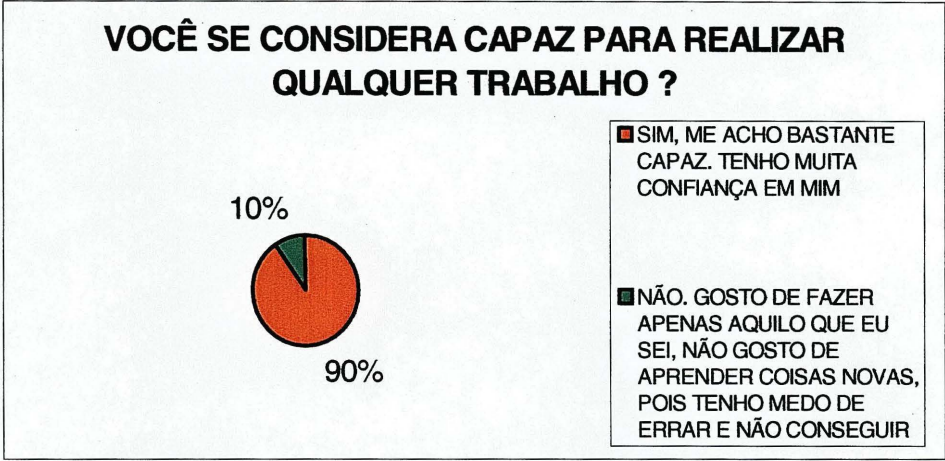
Em relação às opiniões dos colaboradores, 1 pessoas afirmou que tem suas próprias e que não aceita de outras pessoas, 19 delas têm suas próprias opiniões, mas muda se alguém convencê-las e uma pessoas colocou que não tem opinião formada e que faz aquilo que a maioria faz.



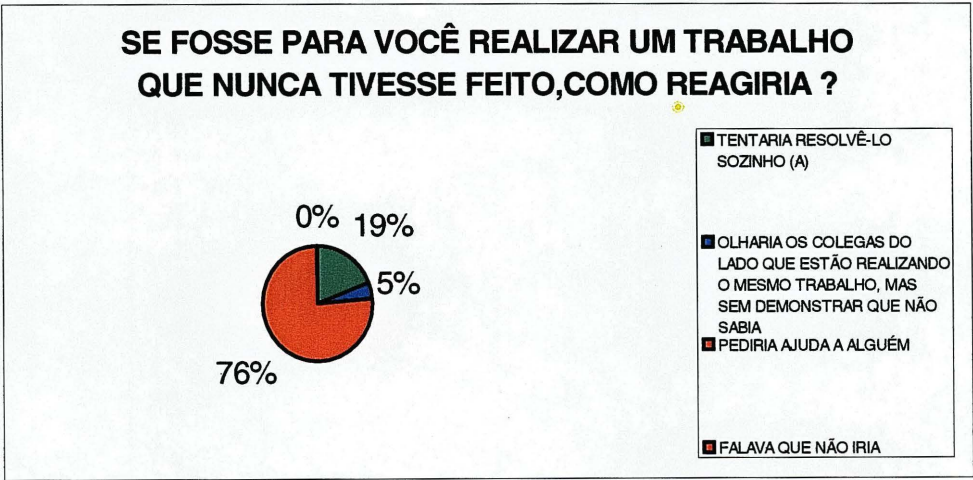
Quanto à emotividade, 11 pessoas afirmaram que choram com facilidade, considerando-se bastante emotivas, 6 delas não demonstram esse lado para ninguém, mas quando fico sozinha chora bastante, 2 pessoas são firmes, nunca choram e 2 pessoas ficam nervosas e descontam em outras pessoas.



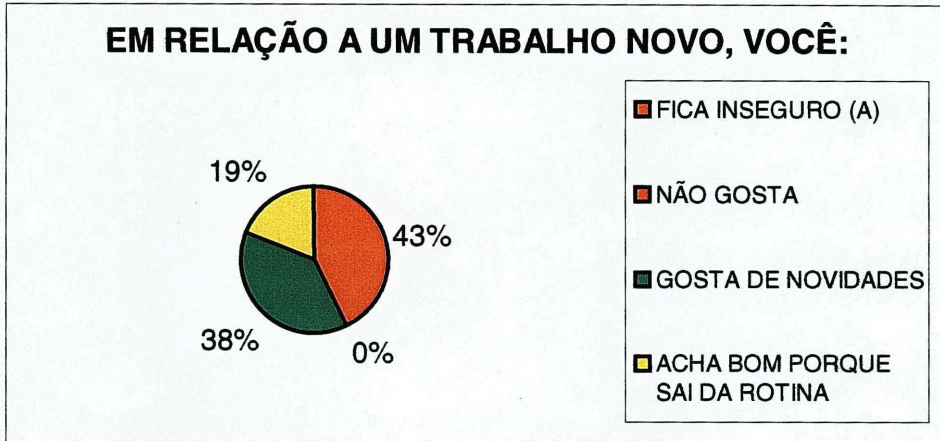
Quando questionadas sobre a capacidade para realizar qualquer trabalho, 19 pessoas consideram-se bastante capazes, sentem confiança em si e gostam de aprender coisas novas. Apenas 2 pessoas não gostam de fazer apenas aquilo que eu sei, não gosto de aprender coisas novas pois têm medo de errar e não conseguir.



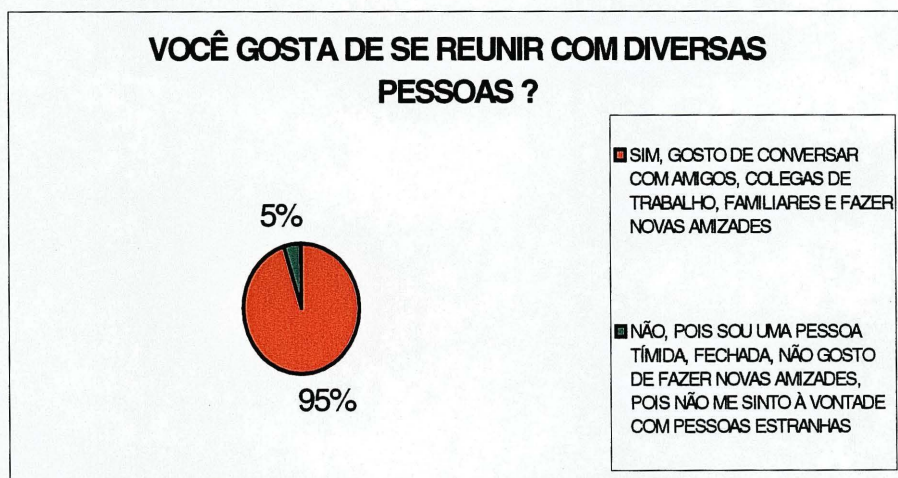
Nessa mesma linha de questionamento, quando inquiridos que se fosse para realizar sozinho um trabalho que nunca tivesse feito, como reagiriam, das 21 pessoas, 4 afirmaram que tentariam resolvê-lo sozinhas; uma colocou que olharia os colegas do lado que estão realizando o mesmo trabalho, mas sem demonstrar que não sabia, dezesseis pessoa pediriam ajuda a alguém e nenhuma falaria que não iria resolver.



Quanto à realização de um trabalho novo, 9 pessoas ficam inseguras, 8 delas asseguraram que gostam de novidades, 4 consideram bom porque saem da rotina e nenhuma afirmou que não gosta.



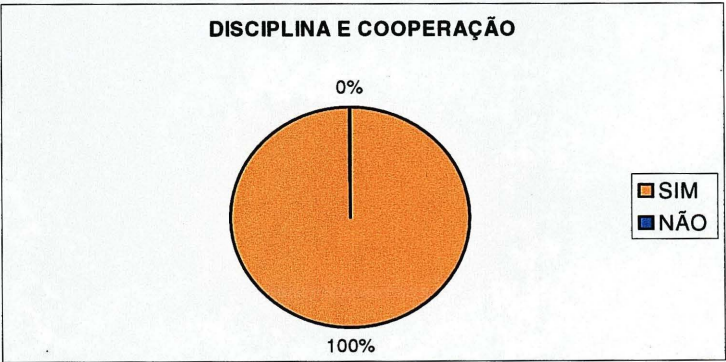
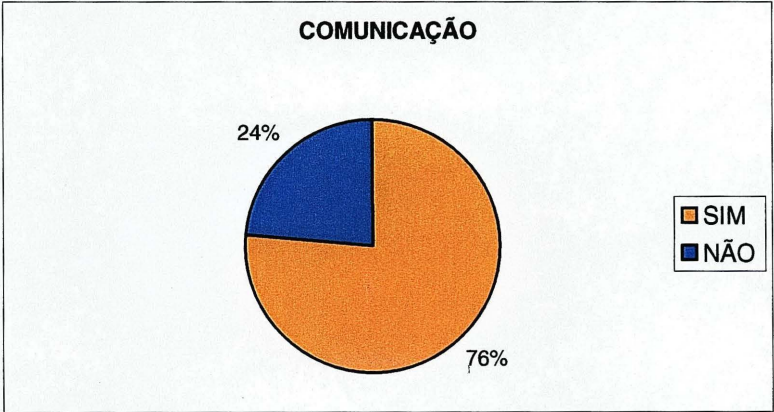
No que se refere ao gosto de reunir-se com diversas pessoas, dos 21 colaboradores, a grande maioria, ou seja, vinte admitiram que gostam de conversar com amigos, colegas de trabalho, familiares e fazer novas amizades e somente uma colocou que não, pois considera-se uma pessoa tímida, fechada, não gosto de fazer novas amizades, uma vez que não se sente à vontade com pessoas estranhas.

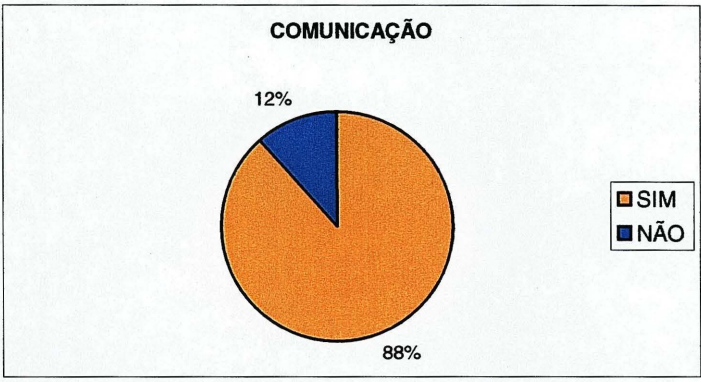


Quando indagados a respeito do número de funcionários que trabalham no mesmo setor, a maioria considera adequada, afirmando que não existe competição no local de trabalho, destacando a existência de disciplina e cooperação (71%) e, ainda, todos consideram saudável a possível competição entre eles e que trabalham em total integração, união e companheirismo com os colegas, como atestam os quadros abaixo.

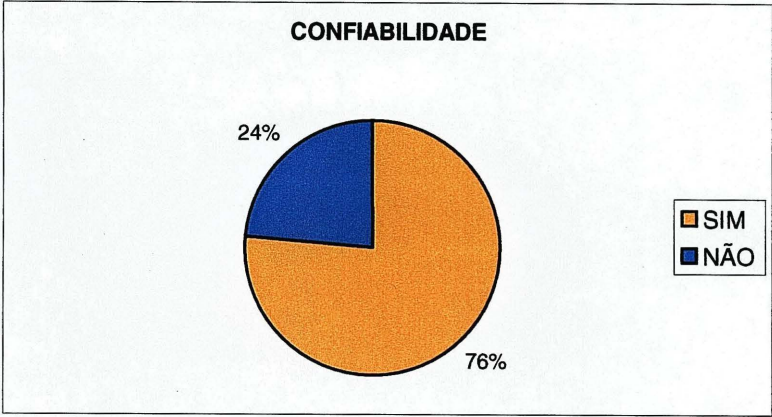


Ainda, no que tange à comunicação, aos relacionamentos existentes no interior da empresa, ou seja, se o trabalho efetivado permite contato com pessoas de outras áreas, 88% afirmaram que existe comunicação entre eles e 76% afirmaram ter um bom relacionamento com os colegas.

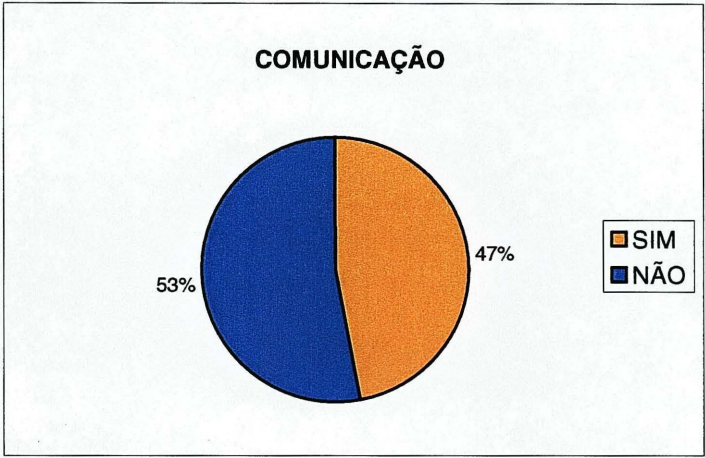




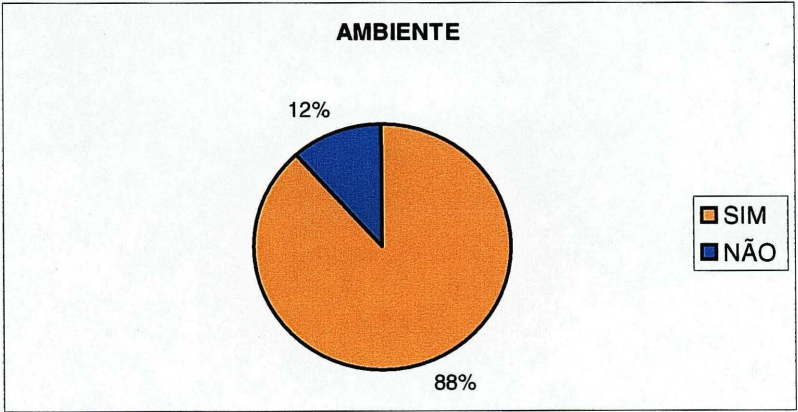
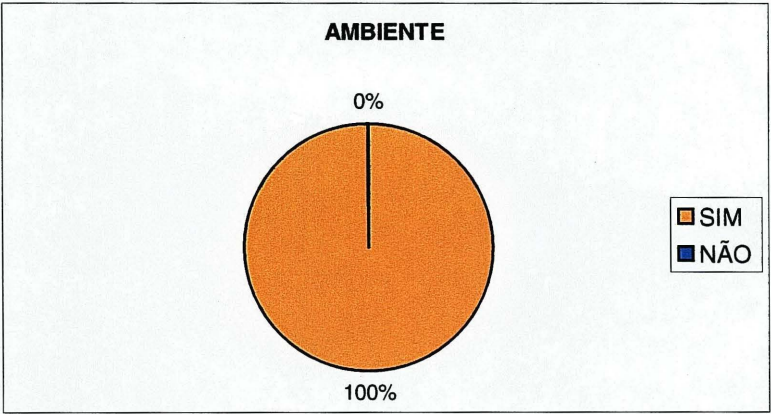
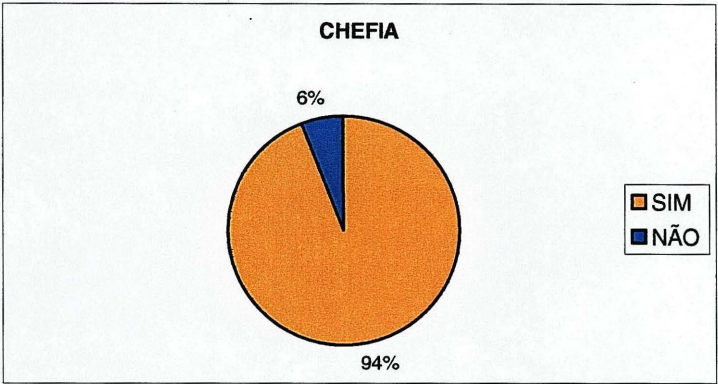
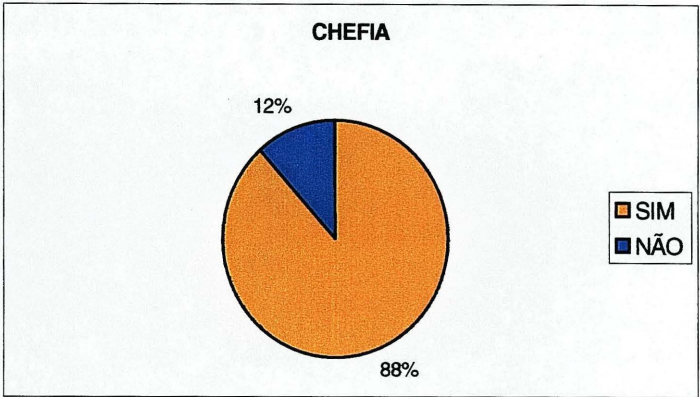
A respeito do nível de confiabilidade percebida entre os colegas de trabalho, 76% confiam nos seus colegas de trabalho e 24% não.



Quanto à informação sobre os acontecimentos na empresa, qual seja, se os mesmos consideram-se informados, 53% afirmaram que sim e os demais (47%) não se consideram informados.



Sobre o relacionamento com a chefia, se há um bom relacionamento, apenas 12% consideram que não e a favor 88% dos colaboradores, sendo que 94% deles acreditam que têm liberdade para falar com a mesma sempre que precisa. Já, sobre o ambiente de trabalho, 100% dos funcionários afirmaram sentir-se bem, predominando a percepção de que na empresa existe um clima descontraído e de confiança (88%).



Após a análise e interpretação dos questionários foi elaborado um planejamento tácito a fim de traçar os planos concretos a serem aplicados na continuidade dos trabalhos a serem desenvolvidos na empresa, objetivando a melhoria do relacionamento interpessoal. Dessa forma, partiu-se para a próxima etapa, qual seja, a elaboração do planejamento operacional detalhando as ações específicas a serem implementadas a curto prazo em pequenos grupos funcionais.

Para tanto, foram selecionadas algumas técnicas de reunião (em anexo – Anexo), as quais foram executadas mensalmente, no final do expediente. Essa estratégia foi tomada tendo em vista a possibilidade de participação de todos os colaboradores da empresa.

É importante destacar que, tanto no que se refere aos textos selecionados, às dinâmicas desenvolvidas, bem como o conteúdo discutido com os mesmos, tinham sempre como eixo central a questão problema que originou o presente trabalho.

Após o término das reuniões, observou-se que, nas primeiras os funcionários apresentavam uma certa reserva, receio de exporem suas opiniões. Porém, com o passar dos encontros percebeu-se uma maior participação, uma mudança comportamental, chegando até a uma desinibição e, em consequência, uma motivação para a realização de novos encontros e no próprio ambiente de trabalho.

Como última etapa do trabalho, foi aplicado o questionário de feedback (em anexo – Anexo III), a fim de verificar os resultados obtidos com a realização dessas ações. De posse das respostas, procedeu-se à análise das mesmas. Quanto à primeira questão, se perceberam melhorias no ambiente de trabalho, todos responderam afirmativamente.

As falas de alguns funcionários, corroboram essa afirmação:

- “Eu gostei muito porque diminuiu o individualismo entre nós” (F3)

- “Foram muito proveitosas pois nós nos unimos mais e passamos a ajudar uns aos outros” (F8)
- “Foram momentos de descontração em que pudemos até conhecer melhor os colegas de trabalho, principalmente, de outros setores” (F12)
- “Gostei demais da forma como as reuniões aconteceram: muito alegres e muito profundos os temas tratados. Sempre mexiam com a nossa cabeça” (F13)
- “Essa forma de agir deixa a gente mais motivado para o trabalho” (F16)
- “Gostei e espero que sempre sejam realizadas mais reuniões desse tipo” (F18)
- “É interessante porque muitas vezes nós pensamos que só a gente que tem problemas e quando conversa com os colegas percebe que eles também são gente e às vezes tem problemas piores que os nossos. Isso ajudou a nos aproximarmos mais uns dos outros” (F21).

Após a finalização do trabalho proposto percebeu-se uma melhoria no ambiente de trabalho, em especial, nos relacionamentos interpessoais. Parece que esses momentos de reflexão, qual seja, o ato de ouvir, parar, pensar, sentir e falar, possibilita às pessoas um amadurecimento das suas idéias, a percepção do outro, o aumento da auto-estima, elementos esses que contribuem para a maior motivação no trabalho. Pode-se afirmar, portanto, que o desenvolvimento de recursos humanos é fundamental para manter um bom relacionamento na empresa e, em especial, a construção de um clima organizacional que concorre para a melhoria da empresa como um todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se a problemática citada na introdução deste trabalho, para a sua realização foi estabelecido como objetivo geral: Transformar o paradigma de departamento pessoal em Recursos Humanos como forma de beneficiar a empresa e os seus colaboradores. Para a consecução desse objetivo principal foram estabelecidos como específicos: identificar o clima organizacional da empresa supermercadista “X”, com vistas a criar ações de melhoria de administração de pessoas e benefícios para os colaboradores; identificar o perfil dos colaboradores da empresa e, ainda, diagnosticar o relacionamento interpessoal dos colaboradores da empresa bem como as suas reações nas reuniões de trabalho.

A investigação originou-se de reflexões, observações e questionamentos sobre as práticas de gestão e da enorme ênfase dada à qualidade na sociedade contemporânea e aos novos paradigmas de gestão de pessoas. Tal processo reflexivo desencadeou a formulação das hipóteses: a qualidade está presente no cotidiano das práticas organizacionais? Qual a concepção das pessoas diretamente envolvidas no processo? É possível criar uma nova cultura no processo de gestão?

Assim, no desenvolvimento do presente trabalho teve como eixo central de discussão a possibilidade de construção da qualidade no processo de gestão de pessoas, partindo-se do pressuposto de que ela é uma das variáveis explicativas da qualidade da administração. Para melhor encaminhamento do problema definido, primeiramente, discutiu-se os conceitos e relações entre gestão de pessoas e administração de RH; num segundo momento abordou-se alternativas para a melhoria da qualidade nos processos de gestão e, finalmente, as possibilidades de mudança nos processos de gestão organizacional, isto é, na forma como se pensa, se organiza e se vive no dia-a-dia da empresa e que, permita apontar caminhos para a construção de uma nova cultura no espaço da empresa estudada.

No decorrer do trabalho, destacaram-se alguns problemas no clima organizacional que afetavam o relacionamento das pessoas. Acredita-se que, isso se deve à falta de união entre os funcionários da empresa, contribuindo para que o clima tornasse-se pesado e desorganizado, como foi citado anteriormente.

Toda e qualquer empresa apresenta problemas, por menores que sejam, eles são prejudiciais à produtividade e ao crescimento da empresa e do profissional. Certas vezes, parece difícil implantar inovações na empresa, mas com fundamentação teórica, vontade e determinação em converter idéias em ações e, principalmente pelo compromisso com a sua própria melhoria como pessoa e profissional, pode-se obter resultados significativos.

Percebeu-se uma certa individualidade dos funcionários, querendo ser reconhecidos sozinhos e não pelo trabalho que realizavam com os colegas (em equipe). Parece que ocorria uma certa competitividade entre eles, aparentando que um queria ser melhor que o outro, para ser reconhecido e recompensado.

Com a percepção desse problema, após a pesquisa bibliográfica para que a teoria pudesse embasar as ações a serem desenvolvidas, ou seja, direcionar a prática a ser adotada, aplicamos um questionário, cujas respostas analisamos no terceiro capítulo.

Na referida análise constatou-se uma certa contradição entre o que os funcionários responderam nos questionários e a realidade percebida no dia-a-dia da empresa. Após a realização dos encontros verificou-se uma mudança significativa nas atitudes e comportamentos dos mesmos.

Dessa forma, na trajetória desta pesquisa foram evidenciados alguns aspectos fundamentais pelos sujeitos pesquisados que permitiram propor que a cultura da qualidade da empresa pressupõe a reflexão coletiva sobre as condições organizacionais que a tornam possível, mas principalmente a ação coletiva em torno de alguns eixos: planejamento

(estratégico, tácito e operacional), gestão democrática, desenvolvimento contínuo e avaliação organizacional.

Considerando-se a totalidade como uma categoria fundamental deste trabalho, as seguintes inferências parecem possíveis:

- O planejamento é fundamental para a organização, orientação e condução do processo de gestão. Portanto, a intencionalidade e propósitos coletivos constituem-se no eixo da qualidade que possibilita a identidade da empresa, que aproxima e amplia os saberes em direção aos rumos estabelecidos.
- A gestão democrática é entendida como um processo coletivo que se vai construindo nas ações cotidianas. São elementos principais: liderança, participação e autonomia. A liderança é essencial para a criação de estruturas e processos participativos no interior da empresa, para a viabilização da capacitação contínua e da formação à participação.
- A participação, elemento fundamental num processo democrático, deve ser vivenciada, o que significa que as práticas devem ser permeadas pelo trabalho coletivo, pela circulação de informações, pelo uso da análise crítica, pela preocupação com o bem-estar dos outros e com o bem comum.
- A autonomia é construída a partir da organização, pela instituição de novas práticas administrativas no interior da empresa, da recriação dos modelos prontos, do desenvolvimento da consciência individual e coletiva. A gestão participativa, portanto, é o eixo da qualidade que possibilita a construção coletiva dos espaços, sujeitos e saberes.
- A capacitação continuada deve desenvolver-se, preferencialmente, na organização enfatizando o papel de cada colaborador como profissional e estimulando-o a realizar o trabalho coletivo com base na reflexão sobre a própria prática. É a partir da prática reflexiva que se vão encontrando os caminhos da competência profissional. A

formação contínua dos profissionais é o eixo da qualidade que possibilita a construção e o desenvolvimento das competências necessárias às práticas organizacionais.

- A avaliação organizacional deve ser tomada como eixo norteador das ações da empresa. Compreende as dimensões administrativas e relacionais, todas articuladas, possibilitando a interferência sobre tais realidades, no seu todo ou em partes. Ela deve priorizar as questões que permitam uma compreensão mais ampla e articulada da empresa, combinando avaliação interna e externa. A avaliação externa, de responsabilidade das políticas e econômicas é importante e necessária para a empresa, sua performance em relação às demais, mas como operação ocasional não é suficiente para a análise e compreensão mais ampla e articulada de todo processo, do trabalho cotidiano das empresas. A avaliação interna é uma das formas de verificação da produtividade, uma vez que por estar centrada na vida da empresa, leva em conta a singularidade e permite a criação de indicadores de qualidade para a avaliação das diferentes ações organizacionais.

Em suma, criar uma cultura diferente na empresa, pressupõe reflexões e ações coletivas em termos de conhecimentos socialmente compartilhados. Uma cultura de qualidade no processo de gestão de pessoas ou de administração de recursos humanos se constrói organizando uma ação coletiva e intencional no interior da empresa.

Enfim, estudos e ações são necessários, não para dar respostas ou criar modelos, mas apontar novos caminhos, novos rumos, novas perspectivas. A investigação proposta para a pesquisa se completa, mas há muito o que aprender ou reaprender... que fazer, ou que reconstruir ...

REFERÊNCIAS

- BENI, B.P.B.G.; LUCHETI, W. D.; POERNER, M. **Avaliação dos resultados em treinamento comportamental**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. v. 1.
- BROXADO, S. **A verdadeira motivação na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CARVALHO, A V. de. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- CELINSKI, L. **Guia para diagnóstico em recursos humanos: roteiros e instrumentos**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CLEGG, B.; BIRCH, P. **Trabalho em equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.
- ELY, E. E. **Recursos humanos como centro de resultados**. Disponível em: < www.rh.com.br > Acesso em: 1 de Maio de 2005.
- FERRARA, L. D. **Leitura sem palavras**. São Paulo: Ática, 1986. Série Princípios.
- GDIKIAN, E. A; SILVA, M. C. da. **Educação estratégica nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GIL, A C. **Administração de recursos humanos: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HALL, E. T. **A dimensão oculta**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- LEITE, R. A. **A importância do RH dentro de uma organização**. Disponível em: < www.rh.com.br > Acesso em: 30 de maio de 2005.

LUZ, J. F. da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2003.

MACÊDO, I. I. (coord.). **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MÖLLER, C. **A qualidade através das pessoas**. Rio de Janeiro: HSM Management, 1997.

MONTANA, P.; CHARNOV, B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MORAN, R. T.; HARRIS, P. R.; STRIPP, W. G. **Desenvolvendo organizações globais**. São Paulo: Futura, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

PASCHOALETTO, A. C. **A harmonia organizacional**. Disponível em www.recursoshumanos.com.br < Acesso em: 18 de abril de 2005.

RESENDE, Ê.; BENAITER, P. **Gestão de clima organizacional**. São Paulo: Ênio Resende & Consultores Associados, 1997.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, P. S. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROCHA-PINTO, S. R. da (coord.). **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2002.

SOARES, R. Del G.; COSTA, A. J. L. **Comunicação e estilo gerencial: um estudo em indústrias de base de Minas Gerais**. Encontro Anual da ANPAD (XXIII: 1999: Foz do Iguaçu). Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. (CD-Rom).

TOLEDO, F. **Administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1975.

VIEIRA, P. R. **O novo e importante papel dos Recursos Humanos para as organizações**. Disponível em: < www.rh.com.br > Acesso em: 23 de abril de 2005.

WAGNER III, J. A **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WANDERLEY, R. A. V. da C.; FREITAS, T. J. S.; AMORIM, T. N. G. F. **“Quem não se comunica se trumbica”** até que ponto as organizações acreditam neste ditado? Encontro Anual da ANPAD (XIX: 1995: João Pessoa). **Anais...** João Pessoa: ANPAD, v. 1, n. 6, p. 116-129, 1995.

WOOD Jr.; PICARELLI, Filho. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXOS

Anexo 1 - Questionário Para Identificar o Perfil do Funcionário

1. Sexo

() feminino () masculino

2. Idade

() entre 15 a 20 anos () entre 21 a 40 anos () 41 anos ou mais

3. Estado civil

() casado () solteiro () separado () outros

4. Tem filhos?

() sim () não

5. Número de filhos

() 1 () 2 () 3 ou mais

6. Escolaridade

☐ Ensino básico incompleto

() Ensino Médio incompleto

☐ Ensino básico completo

() Ensino Médio completo

7. Tem algum curso técnico?

() sim () não

8. Qual?

() Datilografia () Computação () Outro _____

9. Tempo de empresa

☐ até 5 meses ☐ 2 a 3 anos

☐ 6 meses a 1 ano ☐ 3 a 4 anos

☐ 1 a 2 anos ☐ mais de 4 anos

10. O local onde você mora é próximo do seu trabalho?

() sim () não

11. Você se considera uma pessoa

- ☐ Calma, com bastante paciência
- ☐ Nervosa, estourada, agitada
- ☐ Sempre alegre, de bem com a vida, de bom- humor
- ☐ Ranzinza, mau- humorada, fechada, não gosta de brincadeiras

12. Qual dos itens abaixo tem mais relação com você?

- ☐ Tenho minhas opiniões e não aceito de outras pessoas
- ☐ Tenho minhas opiniões, mas mudo se alguém me convencer
- ☐ Não tenho opinião formada, faço aquilo que a maioria faz

13. Qual dos itens abaixo tem mais relação com você?

- ☐ Choro com facilidade, pois sou bastante emotivo (a)
- ☐ Não demonstro esse lado para ninguém, mas quando fico sozinho (a), choro bastante
- ☐ Sou firme, nunca choro
- ☐ Fico nervoso e desento em outras pessoas

14. Você se acha capaz para realizar qualquer trabalho?

- ☐ Sim, me acho bastante capaz. Tenho muita confiança em mim e gosto de aprender coisas novas
- ☐ Não. Gosto de fazer apenas aquilo que eu sei, não gosto de aprender coisas novas, pois tenho medo de errar e não conseguir

15. Se fosse para você realizar um trabalho e nunca o tivesse feito, como reagiria:

- ☐ Tentaria resolvê-lo sozinho
- ☐ Olharia os colegas do lado que estão realizando o mesmo trabalho, mas sem demonstrar que não sabia
- ☐ Pediria ajuda a alguém
- ☐ Falaria que não iria resolvê-lo, pois não sabia

16. Em relação a um trabalho novo, você:

- ☐ Fica inseguro
- ☐ Não gosta
- ☐ Gosta de novidades
- ☐ Acha bom, porque sai da rotina

17. Você gosta de se reunir com diversas pessoas?

() Sim, gosto de conversar com amigos, colegas de trabalho, familiares e fazer novas amizades

() Não, pois sou uma pessoa tímida, fechada, não gosto de fazer novas amizades, pois não me sinto à vontade com pessoas estranhas

Anexo 2 - Questionário para Diagnosticar Relacionamento Interpessoal

1. A quantidade de funcionários que trabalha no mesmo setor com você é adequado?

() Sim () Não

2. Existe competição dentro do local de trabalho?

() Sim () Não

3. Essa competição é saudável?

() Sim () Não

4. Existe cooperação entre as pessoas na realização de um trabalho?

() Sim () Não

5. Você trabalha em total integração (união, companheirismo) com seus colegas?

() Sim () Não

6. O trabalho que você realiza na empresa, permite ter contato com pessoas de outras áreas?

() Sim () Não

7. Você tem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho?

() Sim () Não

8. Você confia nos seus colegas de trabalho?

() Sim () Não

9. Você se considera bem informado sobre o que acontece na empresa?

() Sim () Não

10. Você tem um bom relacionamento com a chefia?

() Sim () Não

11. Você tem liberdade para falar com a chefia sempre que precisa?

() Sim () Não

12. Você sente-se bem no ambiente de trabalho?

() Sim () Não

13. O clima da empresa é descontraído e de confiança?

() Sim () Não

Anexo 3 - Avaliação de Feedback

1. Você gostou das reuniões elaboradas na empresa?

() Gostei () Não gostei

2. Que nota você daria entre 1 a 10 para essas reuniões? Justifique sua nota:

NOTA: _____

JUSTIFICATIVA

3. Você achou que, com as reuniões, o comportamento dos funcionários da empresa:

() Melhorou () Continuou como estava

() Não melhorou () Piorou

JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA

4. Você fazia comentários com seus colegas sobre as reuniões?

() Sim () Não

5. Cite alguns dos comentários feitos entre você e seus colegas de trabalho após as reuniões:

6. Você gostaria que estes encontros mensais continuassem?

() Sim () Não

Por quê?

7.O que você **MAIS** gostou nas reuniões?

8. O que você **MENOS** gostou nas reuniões?

Anexo 4 - O Feixe de Lenha

Conta-se que um próspero fazendeiro, dono de muitas propriedades, estava gravemente enfermo. Algo que lhe preocupava muito era o clima de desarmonia que reinava entre seus quatro filhos. Pensando em dar-lhes uma lição, ele chamou os quatro para fazer-lhes uma revelação importante.

Ao chegarem a casa do pai, viram-lhe sentado numa cadeira de balanço. O pai chamou-os para mais perto e comunicou-lhes a seguinte decisão: “Como vocês sabem, eu estou velho, cansado e creio que não me resta muito tempo de vida. Por isso, chamei-os aqui para avisá-los que vou deixar todos os meus bens para apenas um de vocês.”

Os filhos, surpresos, entreolharam-se e ouviram o restante que o pai tinha ainda para lhes dizer: “Vocês estão vendo aquele feixe de gravetos ali, encostados naquela porta? Aquele que conseguir partir o feixe ao meio, apenas com as mãos, este será o meu herdeiro”.

Cada um teve a sua chance de tentar quebrar o feixe, mas nenhum, por mais esforço que fizesse, foi bem sucedido na sua tentativa. Indignados com o pai, que lhes propusera uma tarefa impossível, começaram a reclamar. Foi quando o fazendeiro pediu o feixe e disse que ele mesmo iria quebrá-lo. Incrédulos, os filhos deram o feixe de gravetos para o pai, que foi retirando, um a um, os gravetos, quebrando-os separadamente, até não mais restar um único graveto inteiro. E depois concluiu: “Eu não tenho o menor interesse em deixar os meus bens para só um de vocês. Eu quero, na verdade, que vocês, juntos, sejam os sucessores do meu trabalho, com garra, dedicação, e, acima de tudo, repletos de amor”.

Disse ainda: “Enquanto vocês estiverem unidos, nada poderá por em risco tudo que construí para vocês. Nada, nem ninguém os quebrará. Mas, separadamente, vocês são tão frágeis quanto cada um desses gravetos.”

Anexo 5 - A História do Rato

Um rato, olhando pelo buraco na parede, vê o fazendeiro e sua esposa abrindo um pacote. Pensou logo no tipo de comida que poderia haver ali.

Ao descobrir que era uma ratoeira ficou aterrorizado.

Correu ao pátio da fazenda advertindo a todos:

“Há uma ratoeira na casa, há uma ratoeira na casa!!!!!!”

A galinha disse:

“Desculpe-me Senhor Rato, eu entendo que isto seja um grande problema para o senhor, mas não me prejudica em nada, não me incomoda”.

O rato foi até o porco e lhe disse:

“Há uma ratoeira na casa, uma ratoeira!!!!!!”.

“Desculpe-me Senhor Rato, disse o porco, mas não há nada que eu possa fazer, a não ser rezar. Fique tranqüilo que o senhor será lembrado nas minhas preces.”

O rato dirigiu-se então à vaca. Ela lhe disse:

“O que Senhor Rato? Uma ratoeira? Por acaso estou em perigo? Acho que não!”

Então o rato voltou para casa, cabisbaixo e abatido, para encarar a ratoeira do fazendeiro. Naquela noite, ouviu-se um barulho, como o de uma ratoeira pegando sua vítima. A mulher do fazendeiro correu para ver o que havia pego. No escuro, ela não viu que a ratoeira havia pego a cauda de uma cobra venenosa. E a cobra picou a mulher....

O fazendeiro a levou imediatamente ao hospital. Ela voltou com febre.

Todo mundo sabe que para alimentar alguém com febre, nada melhor que uma canja de galinha. O fazendeiro pegou seu cutelo e foi providenciar o ingrediente principal. Como a doença da mulher continuava, os amigos e vizinhos vieram visitá-la.

Para alimentá-los, o fazendeiro matou o porco. A mulher não melhorou e acabou morrendo. Muita gente veio para o funeral. O fazendeiro então sacrificou a vaca, para alimentar todo aquele povo.

“Na próxima vez que você ouvir dizer que alguém está diante de um problema e acreditar que o problema não lhe diz respeito, lembre-se que, quando há uma ratoeira na casa, toda a fazenda corre risco”.

“O problema de um é problema de todos.”

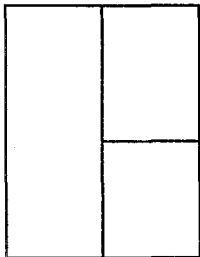
Anexo 6 - Dinâmica do Origami

Distribuir um envelope para cada um dos 5 (cinco) grupos.

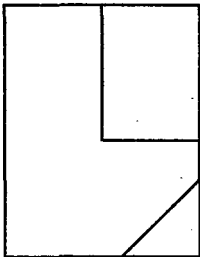
Cada grupo deve formar um retângulo com o material que possui. (Como o material está incompleto, cada grupo deve procurar com os outros grupos que tem a parte que falta do seu retângulo)

Moral da história: as pessoas precisam umas das outras.

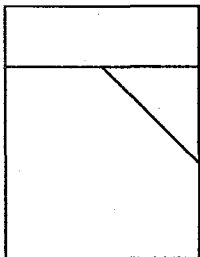
Envelope 1



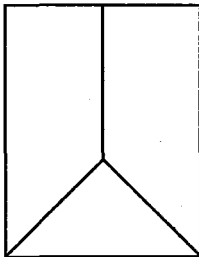
Envelope 2



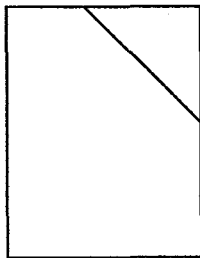
Envelope 3



Envelope 4



Envelope 5



Anexo 7 – Carpintaria do Amor

Contam que na carpintaria, houve uma estranha reunião. Foi a reunião das ferramentas acertar suas diferenças.

O **martelo** exerceu o cargo de presidente, mas os participantes lhe avisaram que não deveria aceitar o cargo proposto, mas por quê??? Porque o martelo fazia muito barulho e, além do mais, passava todo o tempo golpeando. O martelo aceitou sua culpa, mas pediu que também fosse expulso o **parafuso**, dizendo que ele dava muitas voltas para conseguir algo. Diante do ataque, o parafuso concordou, mas por sua vez, pediu a expulsão da **lixa**. Dizia que ela era muito áspera no tratamento com os demais, estando sempre em atrito. a lixa também aceitou, com a condição de que se expulsasse o **metro**, que sempre media os outros, seguindo a sua medida como se fosse o único perfeito.

Nesse momento entrou o **carpinteiro**, juntou o material e iniciou o seu trabalho. Utilizou o **martelo**, a **lixa**, **metro** e o **parafuso**. Finalmente, a madeira se transformou num fino móvel. Quando a carpintaria ficou novamente só, a reunião continuou a discussão. Foi então que o **serrote** tomou a palavra e disse: “senhores, ficou demonstrado que temos defeitos, mas o carpinteiro trabalha com nossas qualidades, com nossos pontos valiosos. Assim, não podemos ver apenas nossos pontos fracos e sim, concentrar-nos em nossos pontos fortes.

A reunião entendeu que o **martelo** era forte, o **parafuso** unia e dava força, a **lixa** era especial para limpar e afinar asperezas, e o **metro** era preciso e exato.

Sentiram-se então como uma equipe capaz de produzir móveis de qualidade. Sentiram alegria pela oportunidade de trabalhar juntos....

“Isso sempre ocorre com os seres humanos, basta observar e comprovar. Quando uma pessoa busca defeitos em outra, a situação torna-se tensa e negativa. Ao contrário, quando se busca com sinceridade os pontos fortes dos outros, florescem as melhores conquistas humanas...”

“É fácil encontrar defeitos, qualquer um pode fazê-lo. Mas encontrar qualidades, isto é só para sábios.....”